

Selbstständigkeit im österreichischen Lebensmittelhandel durch Franchising

Bachelorarbeit an der Hochschule Mittweida,
Kooperationspartner: Ingenium Education

vorgelegt von: Franz Reifetshammer

08.01.2014

eingereicht bei: Prof. rer. oec. Johannes N. Stelling, Diplom-Kaufmann;
Zweitprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis:.....	IV
Abkürzungsverzeichnis:	V
1. Einleitung	1
2. Überblick und Marktdaten im Lebensmittelhandel in Österreich	2
2.1. Geschichtliche Entwicklung.....	2
2.2. Allgemeine Daten und Fakten	3
2.3. Überblick der einzelnen Handelsunternehmen.....	5
3. Franchise-Anbieter und Situation im österreichischen Lebensmittelhandel.....	6
3.1. Grundlagen für die Zusammenarbeit mit Franchise-Anbietern	6
3.2. Funktion eines Franchise-Systems	8
3.3. Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit	10
3.4. Franchise-Anbieter im österreichischen Lebensmittelhandel	11
3.4.1. Unimarkt.....	12
3.4.2. Nah&Frisch	13
3.4.3. Adeg	13
4. Partnervertrag Spar.....	15
4.1. Persönliche und rechtliche Voraussetzungen	16
4.1.1. Gewerbeanmeldung.....	16
4.1.2. Rechtsform und Eintragung ins Firmenbuch.....	17
4.1.3. Sonstige Behördenwege	20
4.2. Wichtige Inhalte aus dem Partnervertrag	22
4.3. Finanzierung der Unternehmensgründung	23
5. Überlegungen zur Standortauswahl	28
5.1. Mitbewerbersituation	30
5.2. Gemeindestruktur und Umsatzpotential.....	34
5.3. Mitarbeiter	38
6. Kostenplanung und Budgeterstellung	42
7. Abwicklung der Geschäftstätigkeit	50
7.1. Belieferung und Lieferantenauswahl	50
7.2. Warenpräsentation.....	51
7.3. Marketing und Werbung	53
7.4. Controlling	55
8. Besonderheiten des Standorts Weyregg durch eine starke Sommersaisonabhängigkeit	58
8.1. Lösungsansätze im Marketingbereich	61
8.1.1. Lotto/Toto.....	61

8.1.2. Tabakwaren	62
8.1.3. Mediale Präsenz	63
8.1.4. Spezielle Sonderaktivitäten	63
8.1.5. Eigenproduktion	63
8.2. Lösungsansätze im Finanzbereich.....	64
8.2.1. Lieferanten	64
8.2.2. Personalkosten.....	65
8.2.3. Zusammenarbeit mit Industriepartner	66
8.2.4. Warenverluste.....	66
9. Ausblick/Schlussbemerkung	67
Literaturverzeichnis/Quellennachweis:	68
Eidesstattliche Erklärung.....	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtüberblick der Anbieter im österreichischen Lebensmittelhandel.....	5
Abbildung 2: Grafische Darstellung des Franchise-Systems	9
Abbildung 3: Lebensmittelgeschäfte rund um den Attersee und Beschreibung der geografischen Lage	30
Abbildung 4: Geschäftslokal ADEG Markt Steinabach	31
Abbildung 6: Geschäftslokal BILLA-Supermarkt Seewalchen	32
Abbildung 5: Geschäftslokal SPAR Markt Unterach	32
Abbildung 7: Geschäftslokal SPAR-Supermarkt Seewalchen.....	33
Abbildung 8: Geschäftslokal UNIMARKT Seewalchen	33
Abbildung 9: Geschäftslokal EIGENER STANDORT Weyregg.....	34
Abbildung 10: Beispiel Organigramm eines Unternehmens.....	39
Abbildung 11: Umfrageergebnis von Handelsangestellten.....	41
Abbildung 12: Belegplan-Muster für einen Verkaufsmeter im Frühstückssortiment,.....	52
Abbildung 13: Musterausdruck EH-Bericht	56
Abbildung 14: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 1	58
Abbildung 15: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 2	58
Abbildung 16: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 4	59
Abbildung 17: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 5	59
Abbildung 18: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 6	59
Abbildung 19: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 7	59
Abbildung 20: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 8	60

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Auflistung der Geschäfte nach deren Verkaufsfläche.....	4
Tabelle 2: Vereinfachte Gewinnermittlung.....	26
Tabelle 3: Beispiel einer Budgetplanung	43
Tabelle 4: Steuerrtabelle für die Berechnung der Einkommenssteuer	50

Abkürzungsverzeichnis:

ABGB	Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch
AFA	Abschreibung für Anlagen
AG	Aktiengesellschaft
ASVG	Allgemeines Sozialversicherungsgesetz
AVRAG	Arbeitsvertragsrechtsanpassung
BGA	Betriebs- und Geschäftsausstattung
BWB	Bundeswettbewerbsbehörde
ECR	Efficient Consumer Response
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EH	Einzelhändler / Einzelhandel
EMB	Leergut / Pfand
EU	Europäische Union
GesbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GSVG	Gewerbliches Sozialversicherungsgesetz
GWG	Geringwertiges Wirtschaftsgut
KFZ	Kraftfahrzeug
KG	Kommanditgesellschaft
LKW	Lastkraftwagen
MOPRO	Molkereiprodukte inkl. Käse
NF2	Non-Food-Produkte
NHW	Nichthandelsware, Material
OG	1. Offene Gesellschaft; 2. Obst und Gemüse
ÖFV	Österreichischer Franchise Verband
POS (Werbung)	Point of Sales
SS	Sortimentsstufen
SL	Sonstige Lebensmittel inkl. Brot
TK	Tiefkühlware
UGB	Unternehmensgesetzbuch
UID	Umsatzsteueridentifikationsnummer
USA	United States of America
VÖSK	Verein Österreichischer Sparkaufleute
WW	Wurstwaren

1. Einleitung

Diese Projektarbeit enthält Informationen über den Lebensmittelhandel in Österreich, im Speziellen für das Interesse zur Selbstständigkeit in diesem Bereich.

Um ein eigenes Unternehmen zu betreiben, ist es wichtig, die allgemeine Marktentwicklung im tätigen Geschäftsbereich zu kennen, um sich so erfolgreich am Markt zu positionieren.

Dabei sollte man auch verschiedene Möglichkeiten kennen und sich dann für ein persönlich geeignetes Modell entscheiden. Eine gute Möglichkeit ist dabei die Zusammenarbeit mit einem Franchise-Anbieter, wobei die Auswahl gut überlegt werden muss.

So ist zu berücksichtigen: Welche Konditionen (Franchisegebühr, etc.) erhalte ich vom jeweiligen Anbieter? Welche Marktbedeutung hat der Franchise-Anbieter? Welche Verpflichtungen muss ich im Vertrag eingehen?

Die Fragen können noch weitläufig fortgesetzt werden und sind auch wichtig, denn je genauer und zielstrebigere die Vorbereitungen zur Selbstständigkeit geplant werden, umso präziser wird die Planung und Realisierung des eigenen Unternehmens.

Die Wahl eines Franchise-Anbieters ist jedoch nur eine von mehreren Grundentscheidungen.

So müssen noch viele Teilbereiche geplant und erledigt werden.

Die wichtigsten Punkte sind dabei die Erfüllung der rechtlichen und persönlichen Voraussetzungen, die Finanzierungsart, Standortanalyse des geplanten Betriebes, Situation in der Mitarbeiter- und Lieferantenbeschaffung, Sortiments- und Geschäftsausstattung, Ablauf Werbung und Marketing, usw.

Doch so viel auch im Vorfeld geplant wird, ein gewisses Restrisiko in der Selbstständigkeit bleibt immer bestehen. Ziel meiner vorliegenden Arbeit ist, mit den Ausführungen auf den folgenden Seiten die Leserinnen und Leser mit Interesse zur Selbstständigkeit bei ihren Entscheidungen zu unterstützen, um dieses Risiko möglichst gering zu halten.

2. Überblick und Marktdaten im Lebensmittelhandel in Österreich

2.1. Geschichtliche Entwicklung

In der Vergangenheit, bis nach dem Zweiten Weltkrieg, wurde die Lebensmittelverteilung in Österreich zum Großteil von den *KONSUM*-Genossenschaften (Gründung: 1856), *JULIUS MEINL* (Gründung: 1862) und den *ADEG*-Genossenschaften (Gründung: 1929) betrieben.

In den 1950er Jahren nahmen *SPAR* und *BILLA* ihre Arbeit auf. Im Jahr 1968 erwarb das deutsche Unternehmen *ALDI* die damals kleine Filialkette *HOFER* und 1972 stieg die deutsche *TENGELMANN*-Gruppe bei *LÖWA* (später *ZIELPUNKT* und *PLUS*) ein.

Der Wettbewerb wurde durch die Vielzahl der Anbieter immer härter, bis schließlich die *KONSUM*-Genossenschaften im Jahr 1995 Konkurs anmelden musste. Die rund 600 Filialen, die damals 18 Prozent Marktanteil erzielten, wurden unter den Mitbewerbern aufgeteilt. Im Alter von 79 Jahren verkaufte der *BILLA*-Gründer und Eigentümer Karl Wlaschek im Jahr 1996 sein Unternehmen an die deutsche *REWE*-Gruppe um 1,1 Milliarden Euro.

Sowohl die *REWE*-Gruppe als auch das *SPAR*-Unternehmen setzten ihre Filialexpansion fort, was zur Folge hatte, dass das Unternehmen *JULIUS MEINL* seine Filialen schließen musste, die wiederum größtenteils unter den Mitbewerbern aufgeteilt wurden. Auch die *TENGELMANN*-Gruppe konnte sich in Österreich nicht durchsetzen, bekam finanzielle Schwierigkeiten und war daher im Jahr 1998 gezwungen, seine *ZIELPUNKT*-Filialen zu verkaufen. Bei der *ADEG*-Genossenschaft gab es zur selben Zeit Finanzprobleme und die *REWE*-Gruppe übernahm, unter strengster Überwachung der EU-Wettbewerbsbehörde, schrittweise Anteile am Unternehmen und wurde einige Zeit später als Tochterunternehmen in den *REWE*-Konzern eingegliedert.

Wie in Deutschland kam es auch in Österreich zum so genannten „Greißlersterben“.

Waren 1970 noch rund 20.000 kleine private Lebensmittelgeschäfte aktiv, hatte sich diese Zahl bis 1990 auf die Hälfte reduziert. Seitdem ist die Anzahl weiter gesunken und die Summe der privaten Lebensmittelgeschäfte betrug im Jahr 2008 nur noch knappe 6.000 Standorte.

[Vgl. Geschichtliche Entwicklung: <http://de.wikipedia.org/wiki/Lebensmitteleinzelhandel>;

Billaverkauf: http://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Wlaschek]

2.2. Allgemeine Daten und Fakten

Charakteristisch kann man die Strukturentwicklung im österreichischen Lebensmittelhandel in vier Punkte unterteilen.

- **Rückläufige Anzahl der Geschäften**

Im Jahr 2009 wurden im Lebensmittelhandel knapp 17 Mrd. Euro umgesetzt, im Vergleich zu den 16,6 Mrd. Euro des Jahres 2008 ergibt das eine Steigerung von 2 %. Die Verminderung der Lebensmittelgeschäfte hat jedoch angehalten und die Anzahl hat sich von 5.949 Märkten auf 5.833 Märkten reduziert.

- **Hohe und steigende Konzentration**

Während hauptsächlich private Lebensmittelmärkte vom Markt ausscheiden, expandieren weiterhin die großen Handelskonzerne mit ihren Filialen. Dies führt zu einem Strukturwandel im Einzelhandel und führt zu steigenden Konzentrationstendenzen.

- **„Abflachung“ des Verkaufsflächenwachstums**

Die Filialen von den Handelskonzernen verfügen zumeist über eine höhere Verkaufsfläche im Vergleich zu den privaten Einzelhändlern. Trotz rückläufiger Zahl der Geschäfte hat sich ein Verkaufsflächenwachstum von 0,2 % ergeben. Zurückzuführen ist die Steigerung insbesondere auf Standortverlegungen und Erweiterungen von bestehenden Filialen. Dadurch entwickeln sich, wie in den letzten Jahren erkennbar, die Zuwächse bei den Verkaufsflächen eher bescheiden.

- **Steigende Verkaufsflächenproduktivität**

Vergleicht man den Umsatzzuwachs mit dem geringeren Verkaufsflächenzuwachs, so führt dies zu einer steigenden nominellen Verkaufsflächenproduktivität von 2% und erreicht einen durchschnittlichen Brutto-Quadratmeterumsatz von 3.370 Euro.

[Vgl. Wissenplus:

[http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.petcom.at%2Findex%2Fmarktdaten%2Fpetfood-markt%2FEinzelhandel-Oesterreich-2009%2FEinzelhandel-Oesterreich-2009.pdf&ei=0YZ_UqOTMeGE4gTGoICADQ&usg=AFQjCNFMGywS8lVgq7yr_v15cqZnstFLng\]](http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.petcom.at%2Findex%2Fmarktdaten%2Fpetfood-markt%2FEinzelhandel-Oesterreich-2009%2FEinzelhandel-Oesterreich-2009.pdf&ei=0YZ_UqOTMeGE4gTGoICADQ&usg=AFQjCNFMGywS8lVgq7yr_v15cqZnstFLng)

Die Strukturdaten im Jahr 2010 ergeben, dem Trend entsprechend, folgendes Ergebnis:

Der Umsatz stieg wiederum auf rund 17,234 Mrd. Euro und wurde mit 5.726 Standorten, um 107 Märkte weniger gegenüber dem Jahr 2009, erzielt.

Einzelhandelstyp nach Verkaufsfläche	Anzahl Geschäfte	Anteil	Umsatz in Mio. €	Umsatzanteil	Ø Umsatz in Mio. € je Markt
Verbrauchermärkte über 2.500 m ²	79	1 %	1.649,1	9,6 %	20,87
Verbrauchermärkte 1.000 - 2.499 m ²	289	5 %	2.519,3	14,6 %	8,72
Supermärkte 400 - 999 m ²	2.612	46 %	7.255,8	42,1 %	2,78
Große private LEH 250 - 399 m ²	657	11 %	1.013,6	5,9 %	1,54
Kleine private LEH bis 249 m ²	1.461	26 %	776,9	4,5 %	0,53
Diskonter (Hofer, Lidl, Penny,...)	628	11 %	4.020,0	23,3 %	6,4
Österreich gesamt	5.726	100 %	17.234,7	100 %	3,00

Tabelle 1: Auflistung der Geschäfte nach deren Verkaufsfläche

[Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Lebensmitteleinzelhandel#Strukturdaten>]

Aus Tabelle 1 geht hervor, dass die Großfläche zwar einen geringen Anteil bei der Geschäftsanzahl hat, jedoch einen hohen Umsatzanteil. Wenn sich der Trend von den steigenden Verkaufsflächenumsätzen fortsetzt, ist mit weiteren Schließungen der privaten Lebensmittelhändler in Zukunft zu rechnen.

Betrachtet man den österreichischen Lebensmittelhandel in den einzelnen Vertriebskanälen, so ist auch in Österreich ein steigender Trend in Richtung Diskont-Märkte zu erkennen.

Nach dem Markteinstieg der deutschen Diskontkette *LIDL* im Jahr 1998 betrug der Marktanteil der Diskont-Märkte im Jahr 2012 bereits 19,6 %. Mit Beginn der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2007 wuchs der Marktanteil auf 24,7% und stieg weiter beständig an. Die großen Verlierer dabei waren die großen Verbraucher- und Supermärkte. Doch diese haben reagiert. Durch Einführungen billiger Eigenmarken zum Diskontpreis und einer aggressiven Aktionspolitik ist es den Verbraucher- und Supermärkten gelungen, die rasante Marktanteilsgewinnung der Diskonter zu bremsen, und die eigenen Marktanteile wieder zurück zu gewinnen, wie ein Auszug aus den Medien bestätigt:

„13.06.2013

Lebensmittelhandel 2012: Diskont verlor weiter

Klassische Supermärkte legten leicht zu.

(...) Die Diskonter verloren erneut Marktanteile, während die klassischen Supermärkte leicht zulegten,(...) Rewe (inklusive Adeg) legte 2012 um 0,2 Prozentpunkte zu (...)

Konkurrent Spar wuchs um 0,3 Prozentpunkte (...) Der größte Verlierer war erneut Hofer mit einem Marktanteils-Rückgang um 0,4 Prozentpunkte (...) Auch der Diskonter Lidl verlor leicht (minus 0,1 Prozentpunkte) (...)“

[<http://www.bauernzeitung.at/?id=2500,1026080>]

Der gesamte Marktanteil im Lebensmitteldiskont in Österreich beläuft sich im Jahr 2012 um die 30-Prozent-Marke. Verglichen mit anderen Ländern ist das noch wenig. In Deutschland liegt der Diskontanteil bei etwa 43 Prozent.

[Vgl. Diskontmarktanteile: <http://www.bauernzeitung.at/?id=2500,1026080>]

2.3. Überblick der einzelnen Handelsunternehmen

Struktur der Handelsorganisationen nach Verbieltstypen im Lebensmittelhandel:

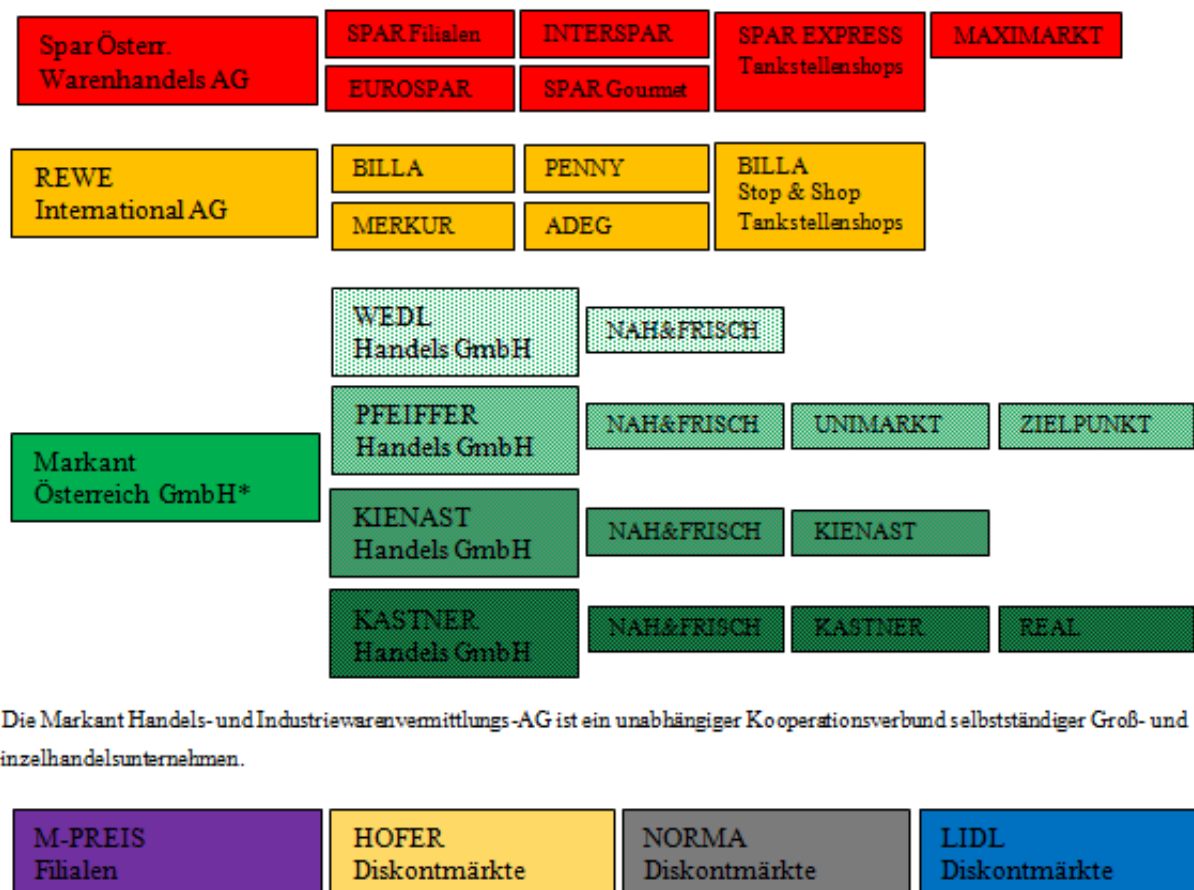


Abbildung 1: Gesamtüberblick der Anbieter im österreichischen Lebensmittelhandel

[Quelle: eigene Darstellung]

Marktanteile der einzelnen Handelsunternehmen:

SPAR: 29,8%	HOFER: 20,3%
REWE: 34,7%	LIDL: 5%
MARKANT: 6,9%	RESTL. LEH*: 1%
M-PREIS: 2,4%	

* inkl. NORMA, da der Umsatzanteil mit den nur 18 Standorten in Österreich nicht relevant ist)

[Quelle: Zeitschrift „Regal“, Seite 50, Ausgabe 5/2013]

Die Konzentration im österreichischen Handel ist eine der höchsten in Europa, die „Top 3“ Unternehmen (*SPAR*, *REWE*, *HOFER*) halten zusammen 84,8 % der Marktanteile in Österreich.

Durch diese Marktkonstellation ist die Gefahr der freien Marktwirtschaft bereits gefährdet und entwickelt sich immer mehr zum Oligopol am österreichischen Markt.

Dies könnte künftig zu höheren Preisen durch Preisabsprachen führen, oder eine einseitige Sortimentsbestimmung durch die Anbieter bewirken. Die Lebensmittelindustrie bekommt bereits diese Entwicklung zu spüren. Durch die ständigen Neueinführungen von günstigen Eigenmarken (auf Kosten der Umsätze von Markenartikel) entsteht ein Preisdruck für die Industrie und es könnte schließlich sogar zu Preisbestimmungen der Handelsunternehmen kommen. Dass dies nicht nur den Konsumenten beunruhigt und beschäftigt, sieht man bereits durch die Reaktionen der Bundeswettbewerbsbehörde (BWB), die unangekündigte Hausdurchsuchungen bei den Handelskonzernen durchführte, wobei Verdächtigungen bezüglich Preisabsprachen festgestellt wurden, worauf Strafen in Millionenhöhe folgten.

3. Franchise-Anbieter und Situation im österreichischen Lebensmittelhandel

3.1. Grundlagen für die Zusammenarbeit mit Franchise-Anbietern

Wie in der aktuellen Marktentwicklung im Lebensmittelhandel erkennbar ist, hat man als privater Kaufmann kaum Chancen, sich am Markt zu etablieren. Auch das definierte Berufsbild der Kaufleute ist als „Einzelkämpfer“ kaum noch vorstellbar und wäre zu zeit- und kostenintensiv, um konkurrenzfähig gegenüber den Mitbewerbern zu sein.

"Berufsbild:

Viel Arbeit muss geleistet werden, damit sich ein Geschäft oder ein Kaufhaus voller neuer, moderner Waren präsentieren kann. Dazu müssen die Kaufleute im Einzelhandel viele Angebote vergleichen und eigene Preise kalkulieren, sich entscheiden und bei der betreffenden Firma bestellen. Sie setzen dazu anwendungsbezogene IT-Kenntnisse ein, damit alles in der Warenwirtschaft reibungslos abläuft (Bestellungen, Lieferungen, Eingänge, Ausgänge usw.).

Nach der Lieferung müssen die Waren mit Preisen versehen und schließlich attraktiv in das eigene Angebot eingeordnet werden. Die Kaufleute im Einzelhandel kennen die besonderen Qualitäten aller Waren, so dass sie ihre Kundinnen gut beraten können. Denn bevor sich eine Kundin für eine bestimmte Ware entscheidet, möchte sie genau informiert werden. Für den Kaufentscheid ist nicht allein der Preis ausschlaggebend! Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss ebenfalls stimmen und dem der Konkurrenten möglichst überlegen sein."

[<http://www.berufskunde.com/de/berufe-a-bis-z/kaufmann-einzelhandel>]

Geht man vom oben angeführten Berufsbild der Kaufleute aus, so ergeben sich am heutigen Markt folgende Probleme bei der Umsetzung:

- Ein durchschnittlicher Lebensmittelmarkt hat 7.000 bis 11.000 verschiedene Artikel im Angebot. Wenn man Angebot und Kalkulation für jeden einzelnen Artikel durchführen müsste, wäre dies zu zeitintensiv und kaum zu bewältigen
- Der Produktlebenszyklus* der angebotenen Artikel wird durch die ständigen Änderungen im Einkaufsverhalten der Kunden immer kürzer. Trends werden immer kurzlebiger. Es werden daher kaum noch Produkte für den Markt produziert, die zu „Stars“- oder „Cash Cows“- Artikel werden.

(* Produktlebenszyklus von Boston Consulting Group)

- Rund ein Fünftel des Gesamtumsatzes wird mit Eigenmarken erzielt, die exklusiv in der jeweiligen Handelsgruppe angeboten werden. Da der Umsatzanteil in diesem Bereich ständig steigt, hat man ohne Eigenmarke einen klaren Wettbewerbsnachteil.

[Vgl.http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wirtschaftsservice/konsum_und_gesellschaft/519571_Markenartikler-erwarten-steigenden-Eigenmarkenanteil.html]

- Der Außendienst der Lebensmittelindustrie wird ständig rationalisiert. Großteils wird nur mit Key-Account Managern in den Zentralen der Handelskonzerne verhandelt. Es wird daher immer schwieriger, Informationen über Sortiment und Preisgestaltung zu erhalten.

- Aus logistischen Kostengründen und der Abwicklung wird eine Direktbelieferung der Lieferanten immer schwieriger. Einerseits organisieren die Industriebetriebe die Auslieferung ihrer Produkte LKW-weise an die Großhändler über Speditionen und haben dadurch keinen eigenen Fuhrpark. Beispielsweise gibt es für Produkte im Molkereisortiment keine Möglichkeit einer Direktbelieferung.
Andererseits müsste in so großen Mengen eingekauft werden, um die Transportkosten decken zu können, dass dies jedoch zu einer hohen Vorfinanzierung des Warenlagers führen würde.
- Mit der ständigen „Aktionsflut“, die von den einzelnen Handelsunternehmen meist wöchentlich erfolgt, wäre es schwierig einen Überblick zu haben, um selbst konkurrenzfähige Aktionen zu gestalten.
- Die Auswahl der Werbemittel ist als privater Einzelhändler gegenüber den Mitbewerbern begrenzt. Die Werbung in den Massenmedien (TV, Radio, Zeitung, usw.) ist kaum möglich.

Aus diesen Gründen ist es fast unumgänglich eine Zusammenarbeit mit einem Großhändler, der ein Franchise-System anbietet, anzustreben.

3.2. Funktion eines Franchise-Systems

Das Wort „Franchise“ stammt ursprünglich aus dem Französischen. Schon im Mittelalter bezeichnete es die Überlassung von „Privilegien“, die im Gegenzug mit materiellen oder immateriellen Leistungen verbunden war.

Die Geburtsstätte des Franchising war zur Wende des 19. Jahrhunderts in den USA, wo bereits Unternehmen wie *Coca Cola* und *General Motors* dieses System angeboten haben.

Einige Zeit später wurde die Idee auch in Europa aufgegriffen und das System entwickelte sich, verglichen mit den USA, langsam voran.

Da Franchising in Deutschland und Österreich nicht gesetzlich geregelt ist und die Zusammenarbeit, rechtlich gesehen, auf dem Franchisevertrag basiert, wurde in 1970er Jahren ein Ethikkodex für den deutschen Franchise-Verband entwickelt, der auch vom österreichischen Franchise-Verband (ÖFV) übernommen wurde.

Darin sind die Richtlinien zum fairen Umgang zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer beschrieben, und auch deren Rechte und Pflichten, die einzuhalten sind.

Daher sollten Franchise-Verträge vor Unterzeichnung darauf geprüft werden, ob die vereinbarten Vertragspunkte dem Ethikkodex entsprechen. Um dies sicherzustellen ist daher eine Prüfung durch den ÖFV sinnvoll.

Entscheidet man sich nun für einen Franchise-Vertrag, so sollten die Aufgabenverteilung und der Ablauf dieser Partnerschaft zuerst geklärt werden.

Grundsätzlich kann bei Franchise-Systemen von Arbeitsteilung gesprochen werden.

Der Franchise-Geber überlässt den Franchise-Nehmer (durch Zahlung einer Gebühr) ein bereits erfolgreich am Markt bestehendes Unternehmenskonzept, bei dem der rechtlich selbstständige Franchise-Nehmer innerhalb klar definierter Grenzen autonom entscheiden und agieren kann. Dabei sollte ein gemeinsames Ziel bestehen, nämlich ein erfolgreiches Geschäftskonzept umzusetzen, das für beide Seiten gewinnbringend ist.

Daher übernimmt der Franchise-Anbieter jene Tätigkeiten, die zentral effizienter und kostengünstiger durchgeführt werden können, wobei sich der Franchise-Nehmer um die Kundenbetreuung kümmert und den meist lokal differenzierten Anforderungen widmen soll.

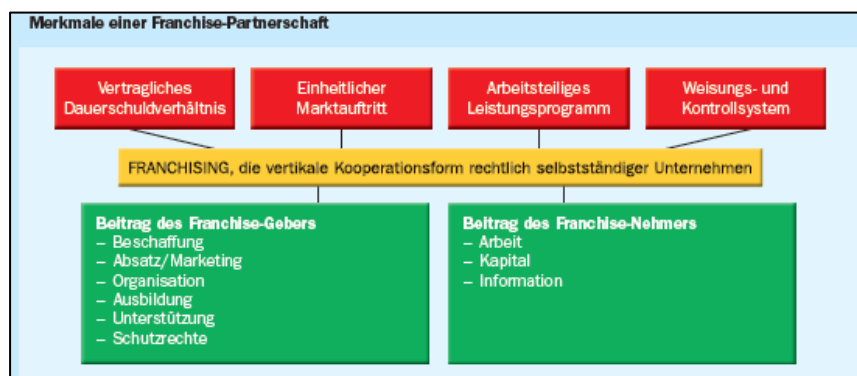


Abbildung 2: Grafische Darstellung des Franchise-Systems

[Quelle: Informationsbroschüre „Franchising: Wie Sie von erfolgreichen Unternehmenskonzepten profitieren“, Herausgeber: Erste Bank der österr. Sparkassen, Stand: Juli 2012]

Dieses System der Zusammenarbeit beinhaltet daher viele Chancen, erfolgreich am Markt auftreten zu können - wobei es aber keine Erfolgsgarantie dafür gibt bzw. geben kann. Es sind auch Risiken enthalten, die vor einer Entscheidung berücksichtigt werden sollten:

- Eingeschränkte unternehmerische Entscheidungsfreiheit aufgrund der erforderlichen Einhaltung der vereinbarten Standards;
- Die tatsächlichen Leistungen des Franchise-Gebers könnten nicht den vereinbarten Leistungen entsprechen;
- Fehlentscheidungen oder Imageprobleme des Franchise-Gebers könnten sich auf alle Partnerbetriebe negativ auswirken;

- Eventuelle Einschränkungen im Fall eines gewünschten Verkaufs des Franchise-Betriebes;
- Franchise Gebühren schmälern den eigenen Gewinn;
- Fehlende Akzeptanz von Richtlinien und Entscheidungen, die vom Franchise-Geber vorgegeben werden (jedoch Pflicht zur Umsetzung).

3.3. Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit

Bei Franchising profitieren sowohl der Franchisegeber als auch der Franchisenehmer. Es kann daher von einer "Win-Win" Situation ausgegangen werden.

Der größte Vorteil für den Franchisegeber ist, dass er schnelle Expansionsmöglichkeiten nutzen kann, ohne das wirtschaftliche Risiko deutlich zu erhöhen. Durch die Erweiterung des Unternehmens kann eine steigende Attraktivität bei den Lieferanten erreicht werden, sodass sich Einkaufskonditionen oder die Zusammenarbeit mit Produzenten verbessern können.

Durch die Erträge aus der Franchise-Gebühr können die eigenen Fixkosten reduziert werden.

Wie bereits erwähnt hat auch der Franchisenehmer einige Vorteile in diesen Systemen.

Durch das ausgetestete Geschäftskonzept wird der Eintritt in den Markt beschleunigt, da das System bereits bekannt und etabliert ist. Gegenüber einer Neugründung eines Unternehmens ist daher die wirtschaftliche Zukunft besser abgesichert und planbar, da die Quote von gescheiterten Franchisenehmern sehr gering ist und oft ein Gebietsschutz (lokales Monopol) innerhalb des Systems besteht. Das geringere unternehmerische Risiko führt meist auch zu einer höheren Kreditwürdigkeit oder Konditionsverbesserung bei den Banken. Auch die Größenvorteile des Franchise-Anbieters können Kostenvorteile im Einkauf und im Marketingbereich bewirken.

Aber wie bei jeden Sachverhalt, wo von Vorteilen gesprochen wird, gibt es auch meistens Nachteile. Für den Franchise-Anbieter bedeutet dies, dass dieser auf einen Teil der Erträge verzichten muss, da sich seine Einnahmen ausschließlich auf die vereinbarten Franchise-Gebühren beschränken. Ein Fehlverhalten des Franchisenehmers könnte sich auch negativ auf das gesamte Unternehmen auswirken. Ein erhöhter Kontroll- und Beratungsaufwand ist nötig, da die Zusammenarbeit auf partnerschaftlicher Basis ablaufen soll und dadurch viel Überzeugungsarbeit und Hilfestellung geleistet werden muss. Bei eigenen Geschäftsstellen ist der eingesetzte Filialleiter als Angestellter weisungsgebunden und die angewiesenen Tätigkeiten können schneller und unproblematischer umgesetzt werden.

Folgende Nachteile betreffen den Franchisenehmer:

- Es gibt kein Franchise-Gesetz in Österreich (z.B. über vorvertragliche Aufklärungspflichten, Gebührenmodelle, etc.)
Der Franchise-Vertrag regelt alle Details und ist mit den geleisteten Unterschriften auch die rechtliche Grundlage der Zusammenarbeit;
- Weniger unternehmerische Freiheit;
- Zahlung einer laufenden Franchisegebühr (Achtung: Es existieren verschiedene Gebührenmodelle von bis zu 33 % des eigenen Umsatzes!). Es muss dabei unbedingt darauf geachtet werden, dass neben der Franchisegebühr auch die Gesamtkosten gedeckt werden und dabei noch ein Gewinn übrig bleibt;
- Höhere Anfangsinvestitionen (z.B. Lizenzzahlungen, Erstaussstattungen) könnten anfallen.

[Vgl. Vor- und Nachteile: <http://de.wikipedia.org/wiki/Franchising>;

http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=9&ved=0CIMBEBYwCA&url=http%3A%2F%2Fwww.go-gruendercenter.net%2FDOCROOT%2FEB_Franchising.pdf&ei=JBGJUpcspvXsBpHqgKAH&usg=AFQjCNFd4DT-urmJF0_Ll6nvqk2EMKkD0g]

3.4. Franchise-Anbieter im österreichischen Lebensmittelhandel

Natürlich werden nicht nur im Lebensmittelbereich Franchise-Systeme angeboten, sondern auch in der gesamten Handel- und Dienstleistungssparte. In Österreich wurden am Ende des Jahres 2010 von rund 420 Franchise-Anbietern Systeme angeboten, und bereits erfolgreich 8.000 Standorte betrieben. Um die Vielfalt der Möglichkeiten zu erahnen, hier eine kleine Auswahl von bekannten und wichtigen Anbieter:

ÖMV – Tankstelle, SKRIBO – Schulwaren, A1 SHOP – Handygeschäft, SEGAFREDO – Kaffeehaus, PIZZAMAN – Fast-Food Restaurant, NORDSEE – Fast-Food Restaurant, McDonald's – Fast-Food Restaurant, RE/MAX – Immobilienverkauf, OBI – Baumarkt, PALMERS – Bekleidungsgeschäfts, RESCH&FRISCH – Bäcker, FRESSNAPF – Tiernahrung, HOLLAND BLUMEN – Blumengeschäft.

Franchising in Österreich ist bereits zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor geworden. Es werden 61.000 Menschen in diesem Bereich beschäftigt, die einen Umsatz von 7,9 Mrd. EURO am Gesamtmarkt erwirtschaften. Auch die Arbeitsplätze scheinen bei Franchise-Systemen sicherer zu sein als am Gesamtmarkt, da die Schließungsquote von Franchise-Nehmern bei 4,1% liegt und der gesamtwirtschaftliche Wert jedoch bei 6,1%.

Von den 6.700 Franchisenehmern in Österreich sind rund 500 Selbstständige im Gastronomiebereich tätig, 2.100 in der Dienstleistungssparte und 4.100 im Lebensmittelhandel. Somit ist der Lebensmittelhandel mit einem Anteil von 55% aller Franchise-Nehmer der wichtigste Faktor in diesen Bereich. Nachfolgend sollen die Details und Möglichkeiten bei den verschiedenen Anbieter näher beschrieben werden.

[Vgl.http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=9&ved=0CIMBEBYwCA&url=http%3A%2F%2Fwww.go-gruendercenter.net%2FDOCROOT%2FEB_Franchising.pdf&ei=JBGJUpcspvXsBpHqgKAH&usg=AFQjCNFd4DT-urmJF0_Ll6nvqk2EMKkD0g]

3.4.1. Unimarkt

Gründung:	Jahr 1975
Anzahl Standorte:	112 (davon 36 private Kaufleute) in den Bundesländern Nieder- und Oberösterreich, Steiermark und Salzburg (Stand: 2010)
Gesamtumsatz:	226 Mio. EURO (Stand: 2010)
Eigenmarken:	„Natürlich für uns“ – Bioprodukte „Jeden Tag“ – Produkte der Preiseinstiegsstufe „Bekömmlich für mich“ – Laktose- und glutenfreie Produkte
Franchise-Angebot:	- Beratung und Unterstützung in der Geschäftsabwicklung und einem geschlossenen Warenwirtschaftssystem auf SAP-Basis - mehrfache Belieferung in der Woche über ein Zentrallager - wöchentliche Flugblätter - Ertragsgarantie von mindestens 30% Brutto Abschlagsspanne - 2% Franchise-Gebühr vom Netto-Umsatz für gesamtes Leistungspaket
Kontakt/Anmeldung:	Unimarkt HandelsGmbH & Co KG Egger-Lienz-Straße 15, 4050 Traun Internet: www.unimarkt.at Franchise Ansprechpartner: Hubert Koblbauer, Telefon: 07229/601-235

[Vgl.http://www.unimarkt.at/index.php?option=com_unimarktfilialfinder&view=standort&Itemid=121&Id=5; www.handelszeitung.at/Plakat-Handelszeitung2011]

3.4.2. Nah&Frisch

Gründung:	Jahr 1983
Anzahl Standorte:	700 (alle private Kaufleute) in allen neun Bundesländer (Stand: 2010)
Gesamtumsatz:	753 Mio. EURO (Stand: 2010)
Eigenmarken:	„Natürlich für uns“ – Bioprodukte „Jeden Tag“ – Produkte der Preiseinstiegslage „Bekömmlich für mich“ – Laktose- und glutenfreie Produkte
Franchise-Angebot:	- Beratung und Unterstützung in der Geschäftsabwicklung und einem geschlossenem Warenwirtschaftssystem durch ein Softwarepaket (KEOPS) - mehrfache Belieferung in der Woche über ein Zentrallager - wöchentliche Flugblätter, TV-Werbung, Bewerbungen im Rundfunk und regionalen Zeitungen - keine fixen Konditionen (individuelle Planung je Standort) - Konzeptbonus für die genaue Umsetzung des Nah&Frisch Konzeptes und Funktionsbonus, der sich nach der Höhe des Einkaufsumsatzes im Großhandelshaus richtet, wird als Anreiz angeboten
Kontakt/Anmeldung:	ZEV Nah&Frisch GmbH Radlingerstraße 2a, 1020 Wien Internet: www.nahundfrisch.at Franchise Ansprechpartner: Claus Pühringer, Telefon: 01/2145695-33

[Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Nah_%26_Frisch; <http://www.nahundfrisch.at/de/nah-und-frisch>; www.handelszeitung.at/Plakat-Handelszeitung2011]

3.4.3. Adeg

Gründung:	Jahr 1895
Anzahl Standorte:	480 (alle private Kaufleute) in allen neun Bundesländern (Stand: 2009)
Gesamtumsatz:	623 Mio. EURO (Stand: 2009)
Eigenmarken:	„mit Leib & Seele“ – Premiumprodukte „efef“ – Fleisch- und Wurstwaren „Clever“ - Produkte der Preiseinstiegslage „Ja! Natürlich“ – Bioprodukte „Chef Menü“ – Fertiggerichte

- Franchise-Angebot:
- Beratung und Unterstützung in der Geschäftsabwicklung und einem geschlossenem Warenwirtschaftssystem
 - mehrfache Belieferung in der Woche über ein Zentrallager
 - wöchentliche Flugblätter
 - Es werden zwei Varianten in der Zusammenarbeit angeboten:

Einzelhändler-Modell als klassische Betreiberform wobei der Kaufmann ein selbstständiger Unternehmer ist

Partnerschafts-Modell wobei der Kaufmann gemeinsam mit der ADEG eine Offene Gesellschaft (OG) gründet, bei der die Beteiligung mit 80% für den Kaufmann und 20% für die ADEG aufgeteilt ist

- keine Angaben für besondere Konditionen

Kontakt/Anmeldung: ADEG Handels AG

IZ NÖ Süd (Industriezentrum Niederösterreich Süd) Straße 3
2355 Wiener Neudorf

Internet: www.adeg.at

Franchise Kontakt: Gründerservice-Team

(Email: gruenderservice@adeg.at), Telefon: 0664/3969923

[Vgl. http://www.adeg.at/Das_Unternehmen/ADEG_Kaufmann_werden/Kaufmann_Kauffrau_werden/ad_Content.aspx;

www.handelszeitung.at/Plakat-Handelszeitung2011]

3.4.4. Spar

Gründung: Jahr 1954

Anzahl Standorte: 1531 (davon 717 private Kaufleute) in allen neun Bundesländern
(Stand: 2011)

Gesamtumsatz: 5,36 Mrd. EURO (Stand: 2011)

Eigenmarken: „Regio“ – Kaffee
„Tann“ – Fleisch- und Wurstwaren
„S-Budget“ - Produkte der Preiseinstiegslage
„Spar Natur pur“ – Bioprodukte
und weitere 30 Eigenmarken in verschiedenen Sortimentsbereichen

- Franchise-Angebot:
- Beratung und Unterstützung in der Geschäftsabwicklung und einem geschlossenem Warenwirtschaftssystem „IMAGE“ das einheitlich in acht Ländern eingesetzt wird
 - mehrfache Belieferung in der Woche über ein Zentrallager
 - wöchentliche Flugblätter
 - Es werden zwei Varianten in der Zusammenarbeit angeboten:

Grüner Systempartner oder Roter Systempartner

Bei beiden Modellen ist der Kaufmann als selbstständiges Unternehmen tätig. Der einzige Unterschied ist jedoch, dass bei der roten Systempartnerschaft die Buchhaltung und die Lohnverrechnung von den Mitarbeitern des Franchisenehmers über die *SPAR* abgewickelt wird und bei der grünen Systempartnerschaft diese Rolle meist ein Steuerberater übernimmt.

Kontakt/Anmeldung: für jedes Bundesland gibt es eigene Kontakte in der jeweiligen regionalen Großhandelszentrale;

Für Oberösterreich: *SPAR Österreichische Warenhandels AG*

Sparstraße 1, 4614 Marchtrenk

Internet: www.spar.at

Franchise Ansprechpartner: Andreas Stieglmayr, Tel.: 07243/551-810

[Vgl. www.spar.at;

www.handelszeitung.at/Plakat-Handelszeitung2011]

4. Partnervertrag Spar

Aufgrund meiner langjährigen Arbeitstätigkeit im Handelsbereich von Lebensmitteln, habe ich mich für eine Selbstständigkeit in diesem Bereich entschieden. Da in dieser Sparte der Markt bereits gesättigt ist und es daher schwierig ist, sich mit eigenen Geschäftsideen durchzusetzen, habe ich mich für das Franchise-System entschieden. Bei der Auswahl der Franchise-Anbieter habe ich mich für das Spar Handelsunternehmen entschieden. Die Hauptgründe für diese Wahl waren für mich einerseits die gute Marktposition von *SPAR* im Lebensmittelhandel und andererseits die geschichtliche Entstehung des Konzerns, wobei das Wachstum des Unternehmens von privaten Kaufleuten vorangetrieben wurde. Die Wichtigkeit und das Verständnis der privaten Kaufleute muss dem Unternehmen daher bewusst sein.

Aber bevor ein Franchise-Vertrag abgeschlossen werden kann, müssen einige Voraussetzungen geschaffen werden, um auch die allgemeinen gesetzlichen Vorschriften für eine Selbstständigkeit zu erfüllen.

4.1. Persönliche und rechtliche Voraussetzungen

Ein gut etabliertes Franchise-System ist zwar eine gute Grundlage für eine selbstständige Tätigkeit, doch die persönlichen Voraussetzungen, die NeugründerInnen mitbringen sollten, sind nicht weniger wichtig. Lust am eigenständigen Arbeiten, viel Motivation, Zielstrebigkeit, Risikobereitschaft und Eigenständigkeit sind wichtige Eigenschaften, um als Unternehmer bestehen zu können. Kaufmännisches Know-how, Branchenkenntnis und fachliche Qualifikationen sind ebenfalls grundlegende Voraussetzungen für ein erfolgreiches Leben als Selbstständiger. Man bezeichnet diese Voraussetzungen auch als Befähigungsnachweis.

Dies ist meist mit einer Lehre oder mehrjähriger Arbeitspraxis in der jeweiligen Branche gegeben. Jedoch als „Quereinsteiger“ muss der Franchise-Nehmer, bevor eine Zusammenarbeit im Franchise-Bereich mit dem *SPAR*-Unternehmen möglich wird, eine mindestens einjährige Ausbildung in verschiedenen *SPAR*-Filialen absolvieren.

Wenn also der Befähigungsnachweis vorliegt und die persönlichen Überlegungen für eine Selbstständigkeit abgeschlossen sind, muss man sich als nächstes um eine Gewerbebeanmeldung kümmern, da laut Gesetzgebung eine regelmäßige, selbstständige Tätigkeit in Ertragsabsicht vorliegt.

4.1.1. Gewerbebeanmeldung

In der Gewerbeordnung werden vier Gewerbe-Arten unterschieden:

- **Freies Gewerbe** (kein Befähigungsnachweis erforderlich)
Berufssparten: Buchverlag, Grafiker, Handelsgewerbe, Marktfahrer, etc.
- **Reglementiertes Gewerbe** (Befähigungsnachweis erforderlich)
Berufssparten: Handwerksberufe wie Tischler, Maler, Bäcker, Fliesenleger, etc.

- **Teilgewerbe**

Bei Teilgewerben handelt es sich um reglementierte Gewerbe, bei denen erwartet wird, dass die Tätigkeit auch von jemandem durchgeführt werden kann, der keine besondere Ausbildung hat.

Berufssparten: Nagelstudios, Änderungsschneiderei, etc.

- **Rechtskraft Gewerbe**

Dabei handelt es sich ebenfalls um das reglementierte Gewerbe, für dessen Ausübung aber neben einem Befähigungsnachweis eine ausdrückliche Bewilligung durch die Gewerbebehörde nach vorheriger Zuverlässigkeitsprüfung erforderlich ist.

Berufssparten: Baumeister, Elektrotechniker, Pyrotechnikunternehmen, etc.

Selbstständige „freie Berufe“ wie Arzt, Apotheker, Künstler, Notare, usw. sind in der Anwendung der Gewerbeordnung ausgenommen und durch andere Gesetze geregelt.

Das betrifft auch die „Neuen Selbstständigen“ (wie Psychotherapeuten, Vortragende, etc.).

[Vgl. <https://www.wko.at>]

Die Anmeldung eines Gewerbes hat bei der zuständigen Bezirkshauptmannschaft oder dem zuständigen Magistrat zu erfolgen, wobei die allgemeinen Voraussetzungen geprüft werden.

So müssen folgende Punkte erfüllt werden:

- Österreichische Staatsbürgerschaft oder der Bürger der EU;
- Vollendetes 18. Lebensjahr;
- Keine Ausschließungsgründe (Finanzstraftdelikte, gerichtliche Verurteilungen, Konkurs mangels Masse);
- Geeigneter Standort mit Betriebsanlagengenehmigung (bei Franchise-Systemen vom Anbieter bereits erfüllt);
- Bei reglementierten Gewerben: Befähigungsnachweis.

Bei positivem Bescheid erfolgt eine Eintragung ins Gewerberegister, und erst ab diesem Zeitpunkt darf das angemeldete Gewerbe ausgeübt werden.

[Vgl. https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerberecht/Gewerberecht/Gewerberecht-allgemein/Welche_Gewerbe_gibt_es_.html;
<http://www.berufsinfo.at>]

4.1.2. Rechtsform und Eintragung ins Firmenbuch

Die Rechtsform ist das äußere Erscheinungsbild eines Unternehmens. Sie bestimmt, wie viel Steuern an das Finanzamt bezahlt werden müssen, Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung und wie weit für Verluste haftet wird.

Zur Bestimmung der optimalen Rechtsform ist anfangs die genaue Beschreibung der aktuellen, individuellen Situation des zu gründenden Unternehmens und seiner Beteiligten erforderlich.

Aus diesen Umständen sollte eine Rechtsform gewählt werden, die auch betriebswirtschaftlich sinnvoll ist und muss auch, bei Wahl eines Franchise-Systems, mit dem Franchise-Anbieter abgeklärt werden.

Mögliche Rechtsformen in Österreich:

Einzelunternehmen

Wie in der Bezeichnung bereits beinhaltet, handelt es sich hier um eine einzelne Person, die als Inhaber des Unternehmens bezeichnet wird.

Das gesamte Kapital muss vom Inhaber des Unternehmens aufgebracht werden, wobei es keine Bestimmung gibt, die ein bestimmtes Mindestkapital vorsieht. Das gesamte wirtschaftliche Risiko muss ebenfalls vom Unternehmer getragen werden, wobei dieser auch mit seinem Privatvermögen haften muss. Dadurch ist auch die Kreditfähigkeit eingeschränkt.

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR), d.h. 400,000 im Jahr als OG

Wenn mehrere Personen ihre Leistungen einem gemeinsamen Zweck widmen, und eine Sache (z.B. Kanzlei, Betrieb) gemeinsam wirtschaftlich nutzen, handelt es sich um eine GesbR. Diese Rechtsform ist im „Allgemein Bürgerlichen Gesetzbuch“ (ABGB) geregelt und kommt durch Abschluss eines formfreien Vertrages zwischen mindestens zwei Gesellschafter, zu Stande.

Die Gesellschafter haften solidarisch mit ihrem Privatvermögen für sämtliche Schulden der Gesellschaft.

Offene Gesellschaft (OG)

Die offene Gesellschaft ist eine Vereinigung von zwei oder mehreren Personen zum Betrieb eines Unternehmens unter gemeinsamer Firma. Im Gesellschaftsvertrag wird festgelegt, welche Einlage die Gesellschafter zu leisten haben. Dabei muss nicht jeder Gesellschafter dieselbe Einlage bzw. einen gleich hohen Betrag leisten. Es gibt kein gesetzlich festgelegtes Mindestkapital. Jedoch haftet jeder Gesellschafter unbeschränkt und solidarisch auch mit seinem Privatvermögen. Die einzelnen Gesellschafter haben keine Vertretungsbefugnis der Gesellschaft. Die erzielten Gewinne oder Verluste werden, wie es das Gesetz vorsieht, im Verhältnis der Einlagen, zugewiesen.

Kommanditgesellschaft (KG)

Bei dieser Personengesellschaft wird generell zwischen Kommanditisten (=Teilhafter) und Komplementäre (=Vollhafter) unterschieden.

Komplementäre haben dieselbe Stellung wie Gesellschafter einer OG, vertreten die Gesellschaft nach außen und haften unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen.

Kommanditisten hingegen sind Gesellschafter, deren Haftung auf den Betrag der im Gesellschaftsvertrag vereinbarten Haftsumme beschränkt ist, und daher auch die Befugnisse in der Geschäftsleitung eingeschränkt sind.

Stille Gesellschaft

Der stille Gesellschafter ist nur Kapitalgeber und hat keine Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnisse. Die Höhe und Art der Beteiligung am Gewinn wird, je nach Höhe der Einlage, vertraglich geregelt. (Anmerkung: Für die Selbstständigkeit nicht geeignet.)

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft und daher eine juristische Person. Der Gesellschaftsvertrag muss durch einen Notar beurkundet werden und es muss ein Stammkapital von mindestens EUR 10.000* (nur die Hälfte in Form von Bargeld) vorhanden sein.

Die Gesellschafter bestimmen einen Geschäftsführer, der die Gesellschaft leitet und mit dem Stammkapital wirtschaftet. Jährlich hat eine Hauptversammlung zu erfolgen, bei der die Gewinnausschüttung von den Gesellschaftern mehrheitlich beschlossen wird und der Geschäftsführer entlastet wird.

Für Schulden oder Verluste der Gesellschaft haftet nur die GmbH mit ihrem gesamten Vermögen, oder der eingesetzte Geschäftsführer, wenn eine persönliche Haftung vereinbart wurde. Die Gesellschafter haften für Gesellschaftsschulden nicht mit ihrem Privatvermögen. Sie können daher maximal die Stammeinlage verlieren. Jedoch mit den neuen Regelungen der Gesetzesänderung im Juli 2013 sind Kreditaufnahmen bei Banken, deren Höhe die Einlagen des Stammkapitals überschreiten, durch private Sicherheiten und Haftungen der Gesellschafter abzusichern. Bei drohendem Konkurs könnten diese tragend werden.

* laut Gesetzänderung für Neugründer ab 1. Juli 2013

Aktiengesellschaft

Dabei handelt es sich ebenfalls um eine Kapitalgesellschaft, die jedoch für einen Neueinstieg in die Selbstständigkeit eher nicht geeignet ist, und daher nicht näher beschrieben wird.

[Vgl. http://www.wissenistmanz.at/sbplus/105346_wirtschaft-recht-2/rechtsformen-der-unternehmen.pdf/view;

GmbH NEU: <http://www.format.at/articles/1326/943/361066/gmbh-neu-juli-gruenden-haftung-privatvermoegen>]

Gerade zu Beginn der Selbstständigkeit ist mit höheren Investitionen zu rechnen und der Gewinn wird dadurch eher gering ausfallen. Daher entscheiden sich die meisten Unternehmensgründer zuerst für ein Einzelunternehmen. Die Gründung ist unkompliziert und ist mit geringen Kosten verbunden. Eine Eintragung in das Firmenbuch ist auch nur notwendig, wenn der Jahresumsatz eines Einzelunternehmens über EURO 700.000 beträgt. Bei jeder anderen Rechtsform ist der Eintrag ins Firmenbuch verpflichtend.

Das Firmenbuch (früher Handelsregister) ist ein öffentliches Verzeichnis, das von den Firmenbuchgerichten in einer Datenbank geführt wird. Ein Antrag für die Eintragung in das Firmenbuch hat daher auch bei dem zuständigen Landesgericht zu erfolgen.

4.1.3. Sonstige Behördenwege

Finanzamt

Jeder Unternehmer ist dazu verpflichtet, seine Betriebseröffnung dem Finanzamt innerhalb eines Monats mitzuteilen. Zuständig ist jenes Finanzamt, in dessen Bezirk der Sitz oder die Geschäftsleitung des Unternehmens liegt. Dabei wird für das Unternehmen eine Steuernummer vergeben, unter der alle Zahlungen an das Finanzamt erfolgen, welches für die Erhebung der Einkommenssteuer, Umsatzsteuer, Lohnsteuer, Dienstgeberbeiträge und Kammerumlage zuständig ist.

Falls mit der eigenen Geschäftstätigkeit steuerpflichtige Leistungen an andere Unternehmer erbracht werden, muss neben der Steuernummer eine so genannte Umsatzsteueridentifikationsnummer (UID) beantragt werden.

Gebietskrankenkasse

a) Anmeldung der Mitarbeiter:

Jeder Dienstgeber erhält auf Anforderung von der örtlich zuständigen Gebietskrankenkasse eine Beitragskontonummer. Unter dieser zugewiesenen Nummer sind die eingestellten Mitarbeiter vor Arbeitsantritt anzumelden. Dabei muss der Name des Mitarbeiters, dessen Sozialversicherungsnummer und Geburtsdatum, Eintrittsdatum in das Unternehmen und Beschäftigungsort angegeben werden.

b) Eigene Versicherung für den Unternehmer:

Gewerbetreibende sind als Mitglieder der Wirtschaftskammer in der Pensions- und Krankenversicherung nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz (GSVG) pflichtversichert. Außerdem besteht Pflichtversicherung in der Unfallversicherung nach dem Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz (ASVG).

Die Sozialversicherungsanstalt wird nach Ausstellung des Gewerbescheines durch die Gewerbebehörde von der Aufnahme einer gewerblichen Tätigkeit informiert. Anhand dieser Information wird die Pflichtversicherung festgestellt.

Wirtschaftskammer

Alle gewerblich tätigen Wirtschaftstreibenden sind verpflichtet, Mitglied der Wirtschaftskammer zu werden (gesetzliche Mitgliedschaft). Die Wirtschaftskammer ist eine Interessensvertretung für selbstständige Unternehmer bei denen die Mitgestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der staatlichen Rechtsordnung sowie in der Außenwirtschaftsförderung im Mittelpunkt der Aufgaben steht.

Weiters dienen die Einrichtungen der Wirtschaftskammer als Service für die Unternehmer.

So können kostenlose Beratungen bei Themen wie Arbeits- und Sozialrecht, Förderungen, Finanzierung, Neugründung, usw. jederzeit in Anspruch genommen werden.

Steuerberater

Bereits vor Aufnahme der Geschäftstätigkeit sollte eine Zusammenarbeit mit einem Steuerberater bestehen, wobei die Aufgabenverteilung (Lohnverrechnung, Buchhaltung, usw.) und Kosten abzuklären sind. Außerdem wird für die Bilanzerstellung ein Steuerberater benötigt, wenn der Unternehmer nicht selbst die nötigen Voraussetzungen (Bilanzbuchhalter) erfüllt. Ein Steuerberater kann auch bei der Neugründung schon hilfreiche Unterstützungen leisten.

Beratungsstellen

Da doch sehr viele Entscheidungen und behördliche Erfüllungen bei einer Neugründung erforderlich sind, ist es hilfreich, gut informiert zu sein. Außerdem sollte ein Unternehmer Bescheid über mögliche Förderungsmöglichkeiten wissen, wobei die Beratungsstellen ebenfalls hilfreich zur Seite stehen.

Einige Beispiele und Kontakte von Beratungsstellen:

- Gründungsservice der Wirtschaftskammer (www.wko.at)
 - Arbeitsmarktservice (www.ams.at)
 - Gründerservice der Sparkassen (www.go-gruendercenter.net)
 - Arbeiterkammer (www.arbeiterkammer.at),
- und viele weitere.....

[Vgl. <http://www.gruendungswissen.at>;
<http://www.wko.at>]

4.2. Wichtige Inhalte aus dem Partnervertrag

Wenn die allgemeinen Voraussetzungen, Behördenwege und Finanzierung erledigt sind, muss noch der Franchise-Vertrag mit dem jeweiligen Franchise-Anbieter abgeschlossen werden.

Da die SPAR bereits ein großer Konzern ist, ist auch der Franchise-Vertrag sehr umfangreich und viele Details sind in verschiedenen Bereichen zu beachten. Der gesamte Inhalt des Partnervertrages kann daher im Rahmen dieses Projektes nicht zur Gänze angeführt werden.

Es werden deshalb nur einige wichtige Vertragspunkte angeführt, um einen besseren Überblick über die Rahmenbedingungen zu verschaffen.

Wettbewerbsverbot:

„Der SPAR EH¹ verpflichtet sich, während der Dauer dieses Vertrages keine wie immer geartete Beteiligung an einem Unternehmen, das mit der SPAR AG in einem Wettbewerbsverhältnis steht, zu erwerben oder eine wie immer geartete Kooperation mit einem solchen einzugehen.“

[Partnervertrag, S. 4]

1 Abkürzung für Einzelhändler

Geheimhaltungspflicht:

„Die Vertragsteile verpflichten sich wechselseitig zur strengen Geheimhaltung aller Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse des anderen Vertragsteils. Der SPAR EH demnach insbesondere auch zur strengen Geheimhaltung des ihm zur Verfügung gestellten Know how und der Konditionen;“

[Partnervertrag, S. 2]

Pflichtmitgliedschaft Vereinigung österreichischer SPAR-Kaufleute (VÖSK):

„Die SPAR AG räumt dem SPAR EH für die Vertragsdauer das Recht zu Verwendung des Namens der Geschäftsbezeichnung „SPAR“ sowie der Warenzeichen der SPAR AG, die Wort-Bild-Marke „SPAR“ als Logo, die äußere und innere Geschäftsgestaltung, wie sie für „SPAR-Geschäfte“ des Betriebstyps des SPAR EH typisch ist, ein.“

[Partnervertrag, S. 8]

Warensortiment:

„Die SPAR AG wird den SPAR EH mit allen Waren der SPAR-Ordersätze zu den Konditionen ihres Bestell-, Liefer-, Grundpreis-, Staffelpreis- und Zahlungssystems – mit Ausnahme unabwendbarer Lieferbehinderungen – beliefern. (...) Die von der SPAR AG gegebenen Empfehlungen der Verkaufspreise sind unverbindlich.“

[Partnervertrag, S. 5]

Gewinn-Gewähr:

„SPAR leistet Gewähr, dass für den Zeitraum der Tätigkeit als Geschäftsbesorger/in kein Jahresfehlbetrag (§ 231 Abs. 2 Z 22 UGB bzw. §231 Abs. 3 Z 21 UGB) erwirtschaftet wird. (...) SPAR übernimmt jedoch keine Gewähr für eine bestimmte Höhe der zu erwirtschaftenden Erträge (...)“

[Partnervertrag, S. 5]

Budgetplanung:

„Von den Vertragspartnern wird jährlich im vorhinein einvernehmlich ein Budget erstellt und darauf basierend der Einkaufsplan des EH bei der SPAR AG vereinbart. Wenn der Einkaufsplan erfüllt wird, erhält der EH von der SPAR AG rückwirkend auf das Kalenderjahr eine Systemvergütung von 1,0 % zuzüglich Umsatzsteuer vom SPAR-Bezug (ZN¹-Bezug mit Fleisch, ohne Strecke²); Bemessungsgrundlage ist der Nettoumsatz (ohne Umsatzsteuer und sonstige Abgaben).“

[Partnervertrag, S. 6]

1 Abkürzung für Zentrale (=Großhandelslager),

2 Als Strecke werden die Lieferanten bezeichnet, die Waren direkt zu jeweiligen Markt liefern

Warenwirtschaft:

„Dem SPAR EH wird neben der Möglichkeit das Warenwirtschaftssystem IMAge bzw. das SPAR-EH-Portal über das öffentliche Internet zu nutzen, eine einheitliche Hardware unentgeltlich bestehend aus „PC, Bildschirm, Drucker und Funk-BHT (Bestellgerät) zur Verfügung gestellt.“

[Partnervertrag, S. 7]

Vertragsdauer:

„Der Vertrag beginnt mit dessen Unterfertigung durch beide Vertragsteile. Der Vertrag wird auf unbestimmte Zeit geschlossen und kann von jedem Vertragsteil, unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von 3 Monaten zu Ende eines Kalenderjahres mittels eingeschriebenem Brief gekündigt werden.“

[Partnervertrag, S. 9]

4.3. Finanzierung der Unternehmensgründung

Als zukünftiger Unternehmer steckt man, mit den bereits beschriebenen Punkten, noch immer in der Planungsphase. Der wichtigste Punkt, an dem auch die meisten Unternehmen scheitern, ist die Investitions- und Finanzierungsplanung.

Dabei sollte in der ersten Phase das Investitionsvolumen festgestellt werden und folgend in der zweiten Phase die Finanzierungsmöglichkeiten überprüft werden.

In der Zusammenarbeit mit *SPAR* gibt es sehr viele Möglichkeiten, die nach Überprüfung von Vor- und Nachteilen entschieden werden muss. So gibt es die Möglichkeit, das Geschäftsgebäude oder die Geschäftseinrichtung zu kaufen oder zu mieten, wobei bei einer Mietvariante noch zusätzlich zum Franchise-Vertrag ein Pachtvertrag mit dem *SPAR* Unternehmen abgeschlossen werden muss. Einzig das vorhandene Warenlager kann nicht gemietet werden und muss somit in allen Fällen vorfinanziert werden.

Das folgende Beispiel stellt die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten dar und soll eine Hilfestellung für die Gründungsinvestition sein:

Kosten Gebäude:	EUR 1.400.000*
------------------------	-----------------------

>> Dies sind die Gesamtkosten für die Neuerrichtung eines Supermarktes inkl. der Außenanlagen, jedoch ohne Grundstückskosten.

Kosten Einrichtung (BGA):	EUR 500.000*
Kosten Arbeitsmaterialien (GWG):	EUR 50.000*

>> Alle Kostenangaben der Einrichtungsgegenstände und Arbeitsmaterialien sind auf Basis einer Neuanschaffung angegeben. Der einzelne Anschaffungswert darf bei den jeweiligen „Geringwertigen Wirtschaftsgütern“ (GWG) nicht höher als EUR 400,00 sein, da dieses Anlagegut sonst der Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA) zu zuordnen ist.

Kosten Warenlager:	EUR 140.000*
---------------------------	---------------------

>> Bei dem Betrag handelt es sich um den Einstandspreis, der für die Erstbestückung der Regale und Frischeabteilungen (Feinkost, Obst, etc.) in einen Supermarkt mit einer durchschnittlichen Verkaufsgröße von 500 - 600 m² nötig ist.

[*alle Angaben vgl. *SPAR* Expansionsabteilung (Stand: November 2013)]

Wie bereits angeführt wurde, muss bei Abschluss eines Franchise-Vertrages nur das Warenlager zwingend finanziert werden, die Einrichtung und Gebäude können gemietet werden.

Finanzierung Warenlager durch Betriebsmittelkredit:

Darunter wird ein kurzfristiger Kredit zur Finanzierung des Umlaufvermögens eines Unternehmens verstanden. Die Rückführung ergibt sich jeweils aus dem üblichen Umsatzprozess des Unternehmens. Dies hat den Vorteil, dass jeweils nur der tatsächlich beanspruchte Kredit verzinst werden muss und dieser entsprechend den Zahlungseingängen jeweils zurückgeführt werden kann. Da auch laufende Betriebskosten anfallen und Nachbestellungen von Waren notwendig sind, sollte der Betriebsmittelkredit nicht nur den Anfangsbestand der Waren decken, sondern auch die Liquidität des Unternehmens aufrechterhalten.

Beispiel: Kosten Betriebsmittelkredit in Höhe von EUR 200.000

Verlangte Besicherung von der Bank: 50 % des Kreditrahmens (= EUR 100.000)

Die Besicherung muss nicht in Form von Bargeld aufliegen, es können auch Sparbücher, Liegenschaften, Wertpapiere usw. als Besicherung verwendet werden.

Bankprovision: jährlich 3% vom Höchstrahmen (unabhängig vom tatsächlichen Kontostand)
EUR 6.000

Verzinsung: 3,5% vom tatsächlichen Kontostand, Abrechnung: Quartalsmäßig
Jährliche Zinsen bei ständiger Ausnutzung des gesamten Kreditrahmens
EUR 7.000

Wenn außerhalb der Finanzierung des Warenlagers noch weitere Investitionsmöglichkeiten bestehen, sollte man diese nutzen um steuerliche Vorteile zu erlangen und Kosten zu sparen. So kann das Anlagevermögen durch die jährliche AFA (Abschreibung für Anlagen) abgeschrieben werden, die den Bilanzerverfolg mindern. Da die Aufwendungen für die AFA jedoch nicht mit dem Abfluss von Bargeld verbunden sind, sondern eben nur den Jahresüberschuss mindern und dadurch weniger Mittel für neue Investitionen oder Gewinnausschüttungen zur Verfügung stehen, kann diese Form der Finanzierung als „innerbetriebliche Fremdfinanzierung“ angesehen werden.

Beispiel:

Kaufpreis Gebäude: EUR 1.400.000

Lineare Abschreibung max. 3% (Nutzungsdauer 33 1/3 Jahre laut Einkommensteuergesetz)

Kaufpreis Einrichtung: EUR 500.000

Lineare Abschreibung max. 10% (bei Annahme einer durchschnittlichen Nutzungsdauer von 10 Jahren, da im Anlagegut verschiedene Fristen bezüglich der Nutzungsdauer bestehen, z.B. Kühleinrichtungen 8 Jahre, Büromöbel 13 Jahre, usw.)

Kaufpreis GWG: EUR 50.000

Vereinfachte Gewinnermittlung bei Kauf des Unternehmens		Vereinfachte Gewinnermittlung bei Miete des Unternehmens	
Einnahmen:	EUR 3.000.000	Einnahmen:	EUR 3.000.000
Ausgaben:	- EUR 2.637.00	Ausgaben:	- EUR 2.637.000
Finanzierungskosten Anlagevermögen	- EUR 163.000	Keine Finanzierungskosten im Anlagevermögen	EUR 0
AFA Gebäude:	- EUR 42.000	Mietaufwand:	
AFA BGA:	- EUR 50.000	(4% von Einnahmen)	- EUR 120.000
AFA GWG:	- EUR 50.000	AFA gesamt	- EUR 0
Gewinn:	EUR 58.000	Gewinn	EUR 243.000
Einkommenssteuer:	EUR 19.371	Einkommenssteuer	EUR 111.735

Tabelle 2: Vereinfachte Gewinnermittlung

[Quelle: eigene Darstellung]

Die Einkommenssteuer muss nach der Bilanzeinreichung dem Finanzamt abgeführt werden (abzüglich der bereits geleisteten Vorauszahlungen) und führt, speziell bei der Mietvariante, zu einem hohen Finanzierungsaufwand, der gerade bei der Neugründung eines Unternehmens zu finanziellen Engpässen führen kann. Aus dieser Situation entsteht in Folge ein weiterer negativer Effekt für den Unternehmer, da die künftigen Vorauszahlungen für das folgende Geschäftsjahr anhand des erzielten Gewinnes dementsprechend angepasst und erhöht werden, was einen weiteren Finanzierungsaufwand darstellt.

Die vorher angegebenen Werte für das Anlagevermögen (Gebäude, Einrichtung) beziehen sich auf den Neubau der Immobilie bzw. Neuanschaffung des Anlagegutes. Besteht bereits ein Markt, den der Franchise-Geber anbietet, so wird der Wert des Gebäudes und der

Einrichtung durch einen Sachverständigen bewertet und dementsprechend als Kaufpreis angeboten. Mit geschickter Verhandlungstechnik sind meist noch Nachlässe möglich oder festgestellte Mängel müssen noch auf Kosten des Franchise-Anbieters beseitigt werden.

Entscheidet sich der Unternehmen für den Kauf des Anlagevermögens, so muss für die Investitionssumme ein Hypothekarkredit aufgenommen werden.

Die Angaben aus dem Beispiel würde eine Gesamtinvestitionssumme von EUR 1.950.000 ergeben.

Ein Hypothekarkredit ist ein langfristiger Kredit, der meist mit einer Laufzeit von 20 Jahren abgeschlossen wird. Als Besicherung muss der Kreditnehmer die Bank ins Grundbuch eintragen, wobei die Bank bei Ausfall der Zahlungspflichten des Kreditnehmers über das Anlagevermögen verfügen kann.

Zusätzlich könnte die Bank auch noch zusätzliche Sicherheiten verlangen (je nach der finanziellen Gesamtsituation des Unternehmens), die Eigenmittel von 20 – 30% der Kreditsumme erforderlich machen.

Kostenbeispiel Hypothekarkredit:

Kreditsumme: EUR 1.950.000 (Gebäude und Einrichtung)

Laufzeit: 20 Jahre Verzinsung: 2,75%

Monatliche Rate: EUR 10.603

Kostenbeispiel Hypothekarkredit:

Kreditsumme: EUR 550.000 (nur Einrichtung)

Laufzeit: 20 Jahre Verzinsung: 2,75%

Monatliche Rate: EUR 2.991

[Konditionsangaben sämtlicher Finanzierungsangebote: Vgl. Raiffeisenbank Weyregg, Stand: 01.12.2013]

Es gibt so viele Finanzierungsvarianten-, und Möglichkeiten, sodass es nicht seriös wäre, im Rahmen dieses Projektes den "richtigen" Weg zu einer abgesicherten Finanzierung zu präsentieren. Jeder Neugründer eines Unternehmens muss seine finanziellen Möglichkeiten, Risiken und Chancen selbst für sich abwägen und entscheiden.

Es darf auch nicht vergessen werden, dass nicht nur die Finanzierung der Gründung sicherzustellen ist, auch die laufenden Kosten, die bei der Führung des Betriebes anfallen, müssen eingeplant werden und dürfen dabei nicht die Liquidität des Unternehmens gefährden.

Dies ist jedoch nur möglich, wenn bereits ein geeigneter Standort gefunden wurde, wobei dann die Kosten speziell für diesen Standort geplant werden müssen.

5. Überlegungen zur Standortauswahl

Die Entscheidung für oder gegen einen Standort ist maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens entscheidend und berührt, bei sorgfältiger Analyse, alle wichtigen Faktoren eines Unternehmenskonzeptes. Emotionale oder traditionelle Bindungen, sowie Fingerspitzengefühl und Improvisation sollten bei dieser Entscheidung keine Rolle spielen. Bei jedem Standort gehört sowohl das Umfeld als auch der eigentliche Betriebsort geprüft und folgende Einzelfragen sollten dabei geklärt werden.

Umfeld-Analyse:

Bevölkerung:

- Sind genügend Kunden am Standort vorhanden, die meine Unternehmensleistung in Anspruch nehmen?
- Wie setzt sich die Bevölkerungsstruktur zusammen?

Verkehrssituation:

- Ist mein Unternehmen gut erreichbar?
- Welche Anfahrtswege müssen Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter in Kauf nehmen?
- Gibt es in der Nähe Haltestellen für öffentliche Verkehrsmittel?
- Sind die vorhandenen Parkflächen ausreichend? Stehen diese kostenlos zur Verfügung? Können diese Flächen bei guter Geschäftsentwicklung erweitert werden?

Attraktivität der Umgebung:

- Hat der Standort ein positives Image? Ist die Lebensqualität gut? Gibt es angenehme Wohnmöglichkeiten und wie hoch sind die Wohnraummieten?
- Gibt es im Umfeld Kindergärten, Schulen oder Freizeit- und Erholungsangebote?
- Welche zugkräftigen Einrichtungen sind vorhanden (Bank, Post, Behörden, etc.)?

Standortaktivitäten:

- Finden regelmäßige Veranstaltungen, wie Straßenfeste, Wochenmärkte, etc. statt?
- Verfügt der Standort über eine aktive und funktionierende Interessen- und Werbegemeinschaft für Gewerbetreibende?

Mitbewerbersituation:

- Wie viele Unternehmen sind im Einzugsgebiet, die gleiche oder ähnliche Dienstleistungen anbieten wie das eigene Unternehmen?

- Welche Stärken und Schwächen haben die Mitbewerber (Ladengestaltung, Werbung, Parkplätze, etc.)

Auch die zukünftige Entwicklung des Standortes sollte in der Umfeldanalyse nicht fehlen. Dabei sollten Standortveränderungen, mit denen in absehbarer Zukunft zu rechnen ist, berücksichtigt werden. Dies wären beispielsweise eine Änderung der Verkehrsführung (Umfahrung), Neubau oder Schließungen von öffentlichen Einrichtungen, usw.

Für die Betriebsort-Analyse ist es ein Vorteil, wenn ein bestehender Markt übernommen wird, da hier bereits die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftsbetreibung meist vorhanden sind, oder zumindest der Franchise-Anbieter dafür Sorge tragen muss, dass die Konkurrenzfähigkeit am betreffenden Standort gegeben ist. Auch Kennzahlen wie Umsatz, Kundenanzahl, Bilanzen, usw. sind bereits vorhanden.

Doch folgende Punkte sollten dennoch vom Franchise-Nehmer beachtet werden, und dabei überprüft werden, ob sich der Betrieb nach seinen Vorstellungen präsentiert:

- Aus welchen Gründen wird das Geschäft vermietet oder verkauft?
- In welchen baulichen Zustand befindet sich das Geschäftsgebäude?
- Ist eine gut sichtbare Außenwerbung bzw. Beleuchtung vorhanden?
- Entspricht der Verkaufsraum hinsichtlich Größe und Übersichtlichkeit den zeitlichen Anforderungen gegenüber Mitbewerbern und dem am Gesamtmarkt?
- Sind Nebenräume für Büro und Sozialräume vorhanden?
- Sind die vorhandenen Lagerräume groß genug?
- Welche Umbauten und Renovierungen sind in den nächsten Jahren einzuplanen?
Wie hoch sind die Kosten? Wird eine Kostenbeteiligung vom Franchise-Anbieter angeboten?
- Ist der technische Zustand wie Heizung, Stromversorgung, Lüftung, usw. in Ordnung?
- Ist der Miet- oder Kaufpreis ortsüblich und angemessen?

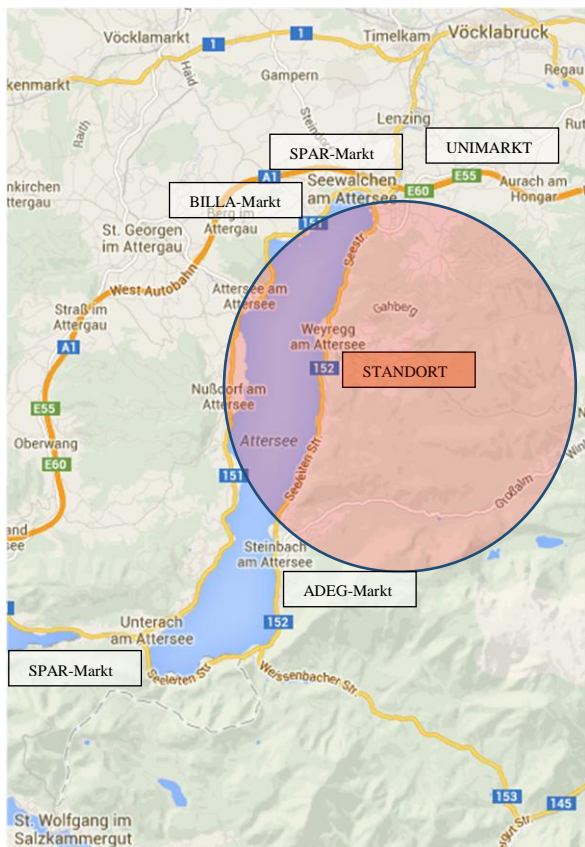
[Vgl. www.ihk-koeln.de/.../02663-Merkblatt_Standort_und_Ladenlokal_0205]

In der vorliegenden Arbeit wird der *SPAR*-Standort Weyregg am Attersee (Oberösterreich) näher beschrieben, wobei sich durch eine starke Sommersaison einige Besonderheiten ergeben.

Bei richtigen Maßnahmen und dementsprechender Planung bei der Geschäftsabwicklung ist die Chance, über das gesamte Jahr erfolgreich zu sein, an diesen Standort stark ausgeprägt.

5.1. Mitbewerbersituation

Zuerst ein geografischer Überblick über den Standort des Unternehmens und den Mitbewerbern im Einzugsgebiet.



Der Attersee liegt im Salzammergut und ist, besonders im Sommer, ein beliebtes Ausflugsziel. Die Region des Salzammergutes umfasst 58 Gemeinden, die auf drei Bundesländer (Oberösterreich, Steiermark und Salzburg) verteilt sind. Durch die Landschaftsstruktur dieser Region bieten sich hier viele Möglichkeiten der Freizeitgestaltung an. Baden und verschiedene Wassersportarten sind auf den vielen Seen der Region möglich. Dabei sind neben dem Attersee auch der Wolfgangsee, Mondsee und Traunsee sehr bekannt. Auch für Wanderungen und Radfahrer ist dieses Gebiet ein Paradies. Berge wie der Traunstein oder der Dachstein befinden sich in dieser Region, die auch Möglichkeiten im Wintersport ermöglichen. Der Brauchtum und der kulinarische Genuss werden im Salzammergut gehegt und gepflegt. „Urlaub am Bauernhof“ oder Urlaub in einer modernen, gehobenen Hotellerie-Einrichtung oder einfach eine Unterkunft in den viel vorhandenen Kurbädern nutzen, alles ist in dieser Region möglich.



Abbildung 3: Lebensmittelgeschäfte rund um den Attersee und Beschreibung der geografischen Lage

[Quellen: <https://maps.google.at/>;

<http://de.wikipedia.org/wiki/Salzammergut>; [http://de.wikipedia.org/wiki/Attersee_\(See\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Attersee_(See))]

Wie man aus der Landkarte entnehmen kann, haben sich um den Attersee sechs Gemeinden, nämlich Unterach (Einwohner: 1.440), Nußdorf (Einwohner: 1.118), Attersee (Einwohner: 1.588), Seewalchen (Einwohner: 5.306), Weyregg (Einwohner: 1.516) und Steinbach (Einwohner: 849) entwickelt.

[Vgl. www.wikipedia.org (Stand: Jänner 2013)]

Wird die Gemeinde Weyregg als Ausgangsposition herangezogen, so ist zu beobachten, dass sich im Umkreis von zehn Kilometern kein direkter Mitbewerber von Lebensmittel-Anbietern befindet. Auch sonstige Anbieter wie Trafikanten, Drogeriemärkte oder Tankstellen sind nicht

vorhanden. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Bevölkerung in Weyregg den *SPAR*-Markt als Hauptversorgung im Lebensmittelbereich nutzt, da die Entfernungen zu den angrenzenden Mitbewerbern doch zwischen 11 bis 22 Kilometer liegen und daher mit dem Auto rund 12 Minuten Fahrzeit einzuplanen wären. Eine Fahrzeit von ca. 20 Minuten ist notwendig, um die Bezirksstadt Vöcklabruck zu erreichen, in der auch Großmärkte wie *Maximarkt* und *Interspar* vorhanden sind. Um das Potenzial im Einzugsgebiet nutzen zu können, müssen jedoch die angrenzenden Mitbewerber näher betrachtet werden.

Lebensmittelgeschäfte rund um den Attersee und deren Leistungen:

Steinbach: ADEG Markt

(privater Kaufmann)

Entfernung von Weyregg: 11 km

Marktgröße: ca. 400m² Parkplätze: 10

Öffnungszeiten:

MO 07:30 - 12:30 und 14:30 - 18:00

DI 07:30 - 12:30 und 14:30 - 18:00

MI Geschlossen

DO 07:30 - 12:30 und 14:30 - 18:00

FR 07:30 - 12:30 und 14:30 - 18:00

SA Geschlossen

Besonderheiten: Tabakwaren, Hermes

Paketdienst

[Vgl. <http://attersee.salzkammergut.at/startseite/oesterreich/poi/103761/adeq-bader.html>]



Abbildung 4: Geschäftslokal ADEG Markt Steinbach

Unterach: SPAR Markt (privater Kaufmann)

Entfernung von Weyregg: 22 km

Marktgröße: ca. 400m² Parkplätze: 15

Öffnungszeiten:

MO 07:30 - 12:30 und 14:30 - 18:00

DI 07:30 - 12:30 und 14:30 - 18:00

MI 07:30 - 12:30 und 14:30 - 18:00

DO 07:30 - 12:30 und 14:30 - 18:00

FR 07:30 - 12:30 und 14:30 - 18:00

SA 07:30 - 13:00

Besonderheiten: Postpartner

[Vgl. <http://www.spar-unterach.at/>]



Abbildung 5: Geschäftslokal SPAR Markt Unterach

Seewalchen: BILLA – Supermarkt

Entfernung von Weyregg: 12 km

Marktgröße: ca. 600m² Parkplätze: 54

Öffnungszeiten:

MO 07:15 - 19:30

DI 07:15 - 19:30

MI 07:15 - 19:30

DO 07:15 - 19:30

FR 07:15 - 19:30

SA 07:15 - 18:00

Besonderheiten: keine

[Vgl. <http://attersee.salzkammergut.at/seminare/oesterreich/poi/102543/billa.html>]



Abbildung 6: Geschäftslokal BILLA-Supermarkt Seewalchen

Seewalchen: SPAR – Supermarkt

Entfernung von Weyregg: 12 km

Marktgröße: ca. 600m² Parkplätze: 16

Öffnungszeiten:

MO 07:30 - 19:00

DI 07:30 - 19:00

MI 07:30 - 19:00

DO 07:30 - 19:00

FR 07:30 - 19:30

SA 07:30 - 18:00

Besonderheiten: keine

[Vgl. <http://urlaub.salzkammergut.at/at/xlayout/guide/208721sy,de/objectId,INF1478685at,parentId,RGN186at,season,at2,selectedEntry,infra/intern.html>]



Abbildung 7: Geschäftslokal SPAR-Supermarkt Seewalchen

Seewalchen: UNIMARKT

(privater Kaufmann)

Entfernung von Weyregg: 12 km

Marktgröße: ca. 600m² Parkplätze: 50

Öffnungszeiten:

MO 07:30 - 19:00

DI 07:30 - 19:00

MI 07:30 - 19:00

DO 07:30 - 19:00

FR 07:30 - 19:00

SA 07:30 - 18:00

Besonderheiten: keine

[Vgl. <http://attersee.salzkammergut.at/willkommen-am-attersee/die-region/oesterreich/poi/430001730/unimarkt.html>]



Abbildung 8: Geschäftslokal UNIMARKT Seewalchen

Weyregg: EIGENER STANDORT

Marktgröße: ca. 600m² Parkplätze: 55

Öffnungszeiten:

MO 07:30 - 18:30

DI 07:30 - 18:30

MI 07:30 - 18:30

DO 07:30 - 18:30

FR 07:30 - 18:30

SA 07:30 - 13:00



Abbildung 9: Geschäftslokal EIGENER STANDORT Weyregg

Besonderheiten: Lotto/Toto Annahmestelle, Tabakwaren, kleiner Imbissbereich

[Vgl. <http://attersee.salzkammergut.at/willkommen-am-attersee/die-region/oesterreich/poi/105290/spar-markt-reiffetshammer.html>]

Wenn nun ein Vergleich mit den Mitbewerbern erfolgt, ist zu erkennen, dass der eigene Standort über den größten Parkplatz verfügt und auch die Größe der Verkaufsfläche den Mitbewerbern entspricht. Der Zustand bzw. das Alter der Geschäftsgebäude ist in etwa gleich, mit Ausnahme des *BILLA*- und *UNIMARKT*-Standortes die in den letzten zehn Jahren eröffnet wurden. Die Öffnungszeiten der privaten *ADEG*- und *SPAR*-Kaufleute im Einzugsgebiet sind nicht flexibel und zeitgemäß.

Es besteht daher das Potential, aus dem Einzugsbereich Kunden zu gewinnen und auch die klassische Nahversorgungsrolle in Weyregg zu übernehmen. Dies wird durch den stark vorherrschenden Tourismus in der Sommersaison verstärkt. Um eine genaue Umsatzplanung durchführen zu können, sollte man die Ortsentwicklung und Struktur der Bevölkerung berücksichtigen.

5.2. Gemeindestruktur und Umsatzpotential

Durch die nicht allzu starke Konkurrenz in der Region sollte versucht werden, einen hohen Anteil an Stammkundschaften zu schaffen, die den Bedarf ihrer Lebensmittel im *SPAR*-Markt Weyregg abdecken. Hier spielt das Sortiment, welches im Markt angeboten wird, eine wichtige Rolle. Um ein optimales Sortiment zu erreichen, muss man die Kundenbedürfnisse berücksichtigen bzw. muss das Sortiment den Kundenbedürfnissen angepasst werden.

Daher ist es sehr hilfreich wenn von folgenden Fragen die Antworten bekannt sind:

Welche Kunden(typen) sind am Standort vorhanden?

Wie gestaltet sich das Einkaufsverhalten der einzelnen Kundentypen?

Mit Hilfe der Gemeindestrukturdaten der „Statistik Austria“ kann ein Überblick über die wirtschaftliche Situation und der Bevölkerungszusammensetzung der jeweiligen Gemeinde erstellt werden.

Daten und Fakten der Gemeinde Weyregg (Stand 2011):

Bewohner:	1.516 Personen (davon 42 Ausländer)
	Entwicklung gegenüber Jahr 1991: - 106 Personen (durch Abwanderung)
	Erwerbstätige: 759
	Arbeitslose: 39
	Pensionisten: 344
	Schüler: 208 (davon 71 Studenten oder Absolvierung einer höheren Schule)
Haushalte:	581 Haushalte
	1-Personen Haushalt 174 (29,9%), 2-Personen Haushalt 149 (25,6%),
	3- Personen Haushalt 95 (16,4%), 4-Personen Haushalt 106 (18,2%),
	5-Personen Haushalt 57 (9,8%)
	Anzahl Familien: 411 (davon 325 mit Eheschließung)
Altersstruktur:	unter 15 Jahren 206 (13,8%)
	15 – 64 Jahren 965 (64,8% - davon 351 Personen 45 -60 Jahren)
	über 64 Jahren 319 (21,8%)
Arbeitsplätze:	304 (die meisten in den Branchen: Gaststätten, Beherbergung 91, Handel 77,
	KFZ und Gebrauchtwagen 50, Erziehung und Unterricht 59)
	91 Unternehmen (davon 79 Klein-Unternehmen mit bis zu 4 Mitarbeitern)
	Nur 1 Unternehmen mit über 20 Mitarbeitern
	Auspendler: 489
	Einpendler: 108
Wohnraum:	1.188 Wohnungen (570 Hauptwohnsitze, 471 Nebenwohnsitz, 147 keine Angaben)
Haushaltseinnahmen und Ausgaben:	
	Einnahmen pro Haushalt: EUR 2.780 im Monat
	Ausgaben pro Haushalt: EUR 2.762 im Monat

[Vgl. <http://www.statistik.at/blickgem/gemDetail.do?gemnr=41749>]

Laut einer Konsumentenerhebung der Haushaltsausgaben in Österreich, durchgeführt von der Statistik Austria im Jahr 2004/2005, wurde die Ausgabenhöhe für Lebensmittel und Getränke mit 13% erhoben. Die Aufwendung für Alkohol und Tabak wurde mit 2,8% festgestellt. Werden diese Haushaltsausgaben für Lebensmittel, Alkohol und Tabak auf die Situation in Weyregg angewandt, so ergibt es ein monatliches Umsatzpotential pro Haushalt: EUR 436,40 ($= 2.762 \cdot 0,158$)

Gesamte Haushalte im Monat: EUR 253.548,40

Gesamte Haushalte im Jahr: EUR 3.042.580,80

[Vgl. http://www.statistik.at/web_de/presse/056065]

Natürlich muss das errechnete jährliche Umsatzpotential kritisch betrachtet werden, wobei auf Entwicklungen und Besonderheiten im Geschäftstätigkeitsbereich zu achten ist.

Beispielweise werden hier einige Überlegungen anhand der Gemeindedaten von Weyregg angeführt:

- Bei rund einem Drittel der Wohneinheiten handelt es sich um Zweitwohnsitze, die nicht ständig oder selten bewohnt werden. Dadurch ist auch mit starken Schwankungen bei den monatlichen Haushaltsabgaben zu rechnen.
- Die Zu – und Abwanderungsbilanz ist in der Gemeinde negativ und wird sich künftig fortsetzen. Folgende Interpretation der Gemeindeentwicklung bestätigen dies:
 - Durch die, in der Vergangenheit, verkauften Gründe und Wohnungen an Personen, die nur einen Zweitwohnsitz in dieser Region anstrebten, sind daher Immobilien für Personen, die hier einen Hauptwohnsitz erwerben wollen, nicht mehr vorhanden bzw. sind durch die wenig vorhandenen Objekte kaum leistbar.
(Im Zeitraum vom Jahr 1993 - 2002 stieg die Wohnungsanzahl nur um 35 Wohnungen an.)
 - Der wichtigste Arbeitgeber mit der höchsten Beschäftigungszahl ist die Tourismusbranche. Die Sicherheit der Arbeitsplätze ist abhängig von einer guten Witterung im Sommer. Neben der Tourismusbranche gibt es noch Arbeitsplätze in diversen Kleinunternehmen, wobei sich die Ausbildungsmöglichkeiten in Grenzen halten oder die künftige Weiterführung der Betriebe ungewiss ist. Dadurch ist auch die Auspendler-Quote der Gemeinde (rund zwei Drittel der Erwerbstätigen) relativ hoch.

Sind neben der Gemeindeentwicklung und -struktur auch die Zusammensetzung der Haushalte und der Bevölkerung bekannt, sollte natürlich das Angebot und Sortiment, wie bereits anfangs erwähnt, nach deren Bedürfnisse ausgerichtet werden. Dabei können die verschiedenen Daten von Kundentypen oder das Kaufverhalten in Österreich, mit den jeweiligen Gemeindedaten verglichen werden, um diese Erkenntnisse bei der Sortimentsgestaltung und Angebotserstellung zu berücksichtigen.

Eine aktuelle Marktanalyse der ECR Austria hat folgende Unterteilungen der Kunden, anhand des jeweiligen Kaufverhaltens am österreichischen Markt, vorgenommen:

Schnäppchenjäger

Dabei handelt es sich vorwiegend um Personen in kleinen Haushalten in der Altersgruppe ab 50 Jahren.

Diese Personen machen viele kleine Einkäufe, bei denen der Einkaufskorb zur Hälfte mit Sonderangeboten gefüllt wird. Vor dem Einkaufen durchsuchen sie die Flugblätter der verschiedenen Anbietern und Tageszeiten nach besonderen Aktionen. Auch verschiedene Promotion-Aktivitäten sind für diese Käufergruppe interessant.

Flexible

Die *Flexiblen* sind überwiegend junge, gebildete Singles oder Paare, die über eine überdurchschnittlich gute Ausbildung und hohes Einkommen verfügen. Sie essen häufig auswärts in Restaurants, Kantinen oder genießen einen Snack zwischendurch. Sie sind sehr genussorientiert und schätzen gutes Essen, wobei das Kochen leicht und schnell gehen soll. Sie genießen auch gerne fremdländische, exotische Gerichte, aber auch vegetarische Kost.

Ihre Einkäufe sind mehr spontan als geplant und *Flexible* sind sehr markenorientiert in ihrer Produktauswahl und bevorzugen Premiumprodukte. Sie lieben eine große Auswahl an Produkten und es passiert ihnen oft, dass sie mehr kaufen als sie vorher geplant haben. Besonders neue Produkte oder Artikel im Convenience-Bereich werden bevorzugt gekauft.

Bevorrater

Der *Bevorrater* ist auch ein markenorientierter Käufer, der aber meist aus Bequemlichkeit oder Zeitersparnis ein One-Stop Shopping bevorzugt. *Bevorrater* haben von allen Shoppertypen die geringste Einkaufsfrequenz, jedoch die höchsten Kassenbons und sind treue Kunden.

Meist werden die Großeinkäufe durch klassische Großfamilien getätigt, für die Großpackungen und Mengenangebote interessant sind.

Premiumkäufer

Die *Premiumkäufer*, mit ihren überproportional hohen Ausgaben, sind überwiegend ältere Singles und Paare. Viele unter ihnen sind bereits im Ruhestand. Sie verfügen über hohes Einkommen und haben bzw. nehmen sich auch Zeit fürs Einkaufen.

Sie sind sehr anspruchsvoll und legen Wert auf erstklassige Qualität. Sie achten auf ihre Gesundheit und kochen häufiger als andere Haushalte. Hochqualitative und frische Waren haben einen hohen Stellenwert. Sie stellen auch hohe Ansprüche an Umwelt- und ökologische Aspekte und sind bereit, auch mehr Geld zu bezahlen für Bio-Produkte, Nachhaltigkeit, Fairtrade, Regionalität oder artgerechte Tierhaltung. Diese Kunden machen viele kleine Einkäufe. Dabei gehen sie gezielt und geplant vor, und orientieren sich oft an einer Einkaufsliste, die sie vor dem Einkauf geschrieben haben. In ihrer Produktwahl vertrauen sie auf altbewährte Marken.

Diskontkäufer

Die *Diskontkäufer* sind zumeist jüngere Personen in Mehrpersonenhaushalten. Das einzige was zählt, ist ein günstiger Preis, da oft die finanzielle Situation die höheren Ansprüche nicht zulässt. Sie kaufen überwiegend billige Eigenmarken und sie geben von allen Käufertypen am wenigsten aus.

[Vgl. <http://www.handelszeitung.at/die-ecr-shopper-typen-129128.html>UNDEN]

5.3. Mitarbeiter

Aber um einer erfolgreichen Unternehmensführung zu entsprechen ist es nicht nur notwendig die angebotenen Waren und Dienstleistungen den Kundenbedürfnissen anzupassen, freundliche und kompetente Mitarbeiter sind ebenfalls Erfolgsfaktoren im Unternehmen.

Wird ein bereits bestehendes Unternehmen übernommen, so spricht man von einem Betriebsübergang, wobei das Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz (AVRAG) in Kraft tritt.

Darin ist der neue Unternehmer verpflichtet alle Arbeitnehmer mit allen Rechten und Pflichten zu übernehmen. Es besteht dadurch weiterhin ein ununterbrochenes Arbeitsverhältnis und Beendigungsansprüche der Dienstnehmer wie Abfertigung oder Urlaubersatzleistung werden nicht fällig.

ACHTUNG: Vorhandene Mehr- oder Überstunden, Urlaubsüberhänge oder Abfertigungsansprüche von Mitarbeitern, die bald fällig werden, sollten wenn möglich noch vom Vorbesitzer des Unternehmens eingefordert werden.

Wird ein Unternehmen neu gegründet, so ist eine rechtzeitige Planung in der Aufgabenverteilung und Organisation im Unternehmen durchzuführen. Auch die Art und Durchführung der Personalbeschaffung ist in weiterer Folge zu planen.

Mögliche Form der Unternehmensorganisation:

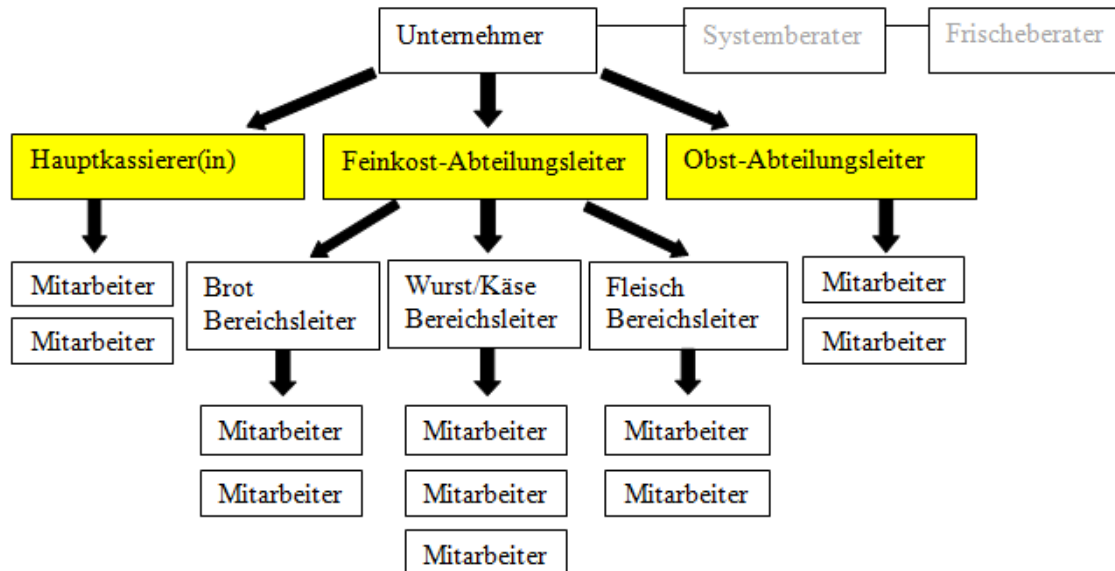


Abbildung 10: Beispiel Organigramm eines Unternehmens

[Quelle: Eigene Darstellung]

Ergänzende Erläuterung zu Abbildung 10:

Zuerst muss das Unternehmen in sinnvolle Abteilungen oder Bereiche aufgegliedert werden. Die Anzahl der verschiedenen Abteilungen ist unbegrenzt und je nach Betriebsgröße und Aufgabenübernahme durch den Unternehmer selbst auszurichten. So könnte es noch weitere Abteilungen wie Buchhaltung, Verwaltung, Tiefkühlabteilung, usw. geben. Nach Erstellung des Organigramms sollte dies auch als Grundlage für die Personalbeschaffung dienen.

In der Betriebswirtschaft wird diese Form der Unternehmensführung als Stablinienorganisation bezeichnet. Kennzeichnend für dieses System sind bei diesem Beispiel die beiden Stabstellen „Systemberater“ und „Franchisegeber“, die vom Franchisegeber SPAR dem selbstständigen Einzelhändler zur Verfügung stehen. Die beiden Berater haben, wie es die Bezeichnung bereits beinhaltet, nur beratende Funktion und haben keinerlei Weisungsbefugnis auf die unterstellten Bereiche.

Der Vorteil des Unternehmers durch die Beratungsstellen ist die Nutzung des vorhandenen Fachwissens der Spezialisten, wodurch eine bessere Entscheidungsqualität erfolgen kann und der Unternehmen für seine eigenen Aufgaben im Betrieb mehr Zeit zur Verfügung hat.

Auch für die Mitarbeiter ist die Führungslinie im Unternehmen durch ein erstelltes Organigramm klar vorgegeben und kann mit zusätzlichen Stellenbeschreibungen noch mehr im Detail geregelt werden.

Die oben angeführte Unternehmensorganisation ist nur als Beispiel anzusehen und ist je nach Größe des Unternehmens, Qualität der Mitarbeiter und Arbeitseinbringung durch den Unternehmer abhängig.

Wenn der Unternehmer zu wenig Personal aufnimmt und dadurch zu viel Arbeit im operativen Geschäftsbereich aufwendet, könnten wichtige Aufgaben in der strategischen Geschäftsplanung und im Controlling-Bereich nicht erfüllt werden.

Um eine gute Qualität im Mitarbeiterbereich zu erreichen, ist eine genaue Definition der gewünschten Anforderungen und Fähigkeiten bereits vor der Mitarbeitersuche festzulegen.

Bei Bewerbungen von älteren oder erfahrenen Personen sollte nicht so sehr auf die Personalkosten geachtet werden, sondern mehr darauf, dass diese Personen den festgelegten Anforderungen entsprechen.

Um einen häufigen Mitarbeiterwechsel zu vermeiden, der mit hohen Kosten verbunden ist und zu Imageproblemen beim Kunden führen kann, sollte auf die Motivation und die Anliegen der Mitarbeiter Rücksicht genommen werden.

In diesen Bereich sind einige Theorien vorhanden, die sicherlich für neue Unternehmer, die in der Vergangenheit mit Personalführung nicht konfrontiert worden sind, sehr hilfreich sind. Die bekanntesten Modelle in der Mitarbeitermotivation sind die „Bedürfnispyramide“ von Maslow und die „Zwei-Faktoren-Theorie“ von Herzog.

>> Umfassende Informationen dazu unter

[http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_\(Herzberg\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_(Herzberg))

[Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_\(Herzberg\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_(Herzberg))]

Für die Personalführung sind verschiedene Führungsstile bekannt. So kann ein Unternehmen sehr autoritär geführt werden (Mitarbeiter werden in Entscheidungen nicht eingebunden) bis hin zu einem demokratischen Führungsstil, wobei die Mitarbeiter bei Entscheidungen mitbestimmen können (Teamwork).

Ein besonders interessanter Ansatz ist die Theorie des „Situatives Führen“ nach Hersey und Blanchard, die eine Anpassung des Führungshandelns an die Aufgabenschwierigkeit und den Reifegrad des einzelnen Mitarbeiters erfordert.

>> Umfassende Informationen dazu unter

http://de.wikipedia.org/wiki/Situatives_F%C3%BChren

[Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Situatives_F%C3%BChren]

Bei einer Umfrage bei Beschäftigten im Einzelhandel wurden folgende Motive für eine bessere Zufriedenheit am Arbeitsplatz genannt:

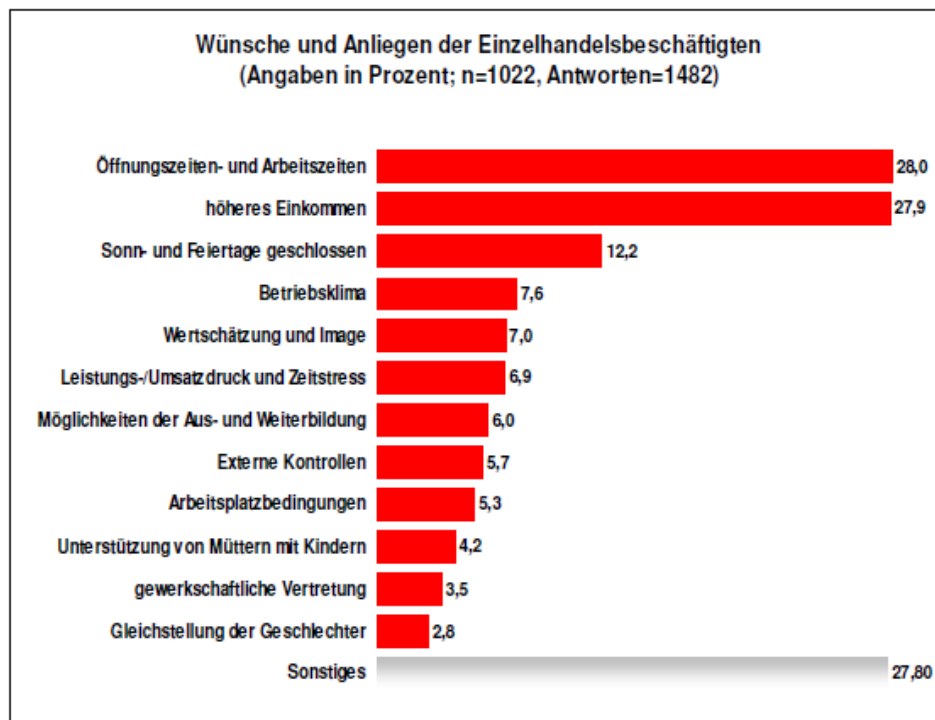


Abbildung 11: Umfrageergebnis von Handelsangestellten

[Quelle: www.ak-salzburg.at Arbeiterkammerbericht Salzburg 2010]

Obwohl laut dieser Umfrage ein höheres Einkommen an zweiter Stelle steht, ist dies nur bedingt ein Motiv für eine Zufriedenheit am Arbeitsplatz und sollte nicht zu sehr im Mittelpunkt der Entscheidungen stehen. Die Motivation und die Teambildung in einem Unternehmen sind oft viel wichtiger als der Gehalt, wie folgender Zeitungstext aufzeigt:

"22.02.2012

Mitarbeiter-Motivation

Geld allein ist ein zu schwacher Motor

Von Jochen Leffers

Eine Gehaltserhöhung nehmen Angestellte immer gern. Aber darum arbeiten sie noch lange nicht besser oder mehr - denn Motivation ist nicht käuflich, wie eine neue Studie zeigt. Die Botschaft an Chefs: Als Ansporn für Fach- und Führungskräfte zählen andere Faktoren viel stärker.(...)

(...) Die Einschätzung stützen auch die Antworten auf die Frage, was die Arbeitnehmer am ehesten zu einer Kündigung bewegen würde. Allen voran ist es ein schlechtes Arbeitsklima -

für 86 Prozent ein klarer Abwanderungsgrund. Dagegen würden nur 29 Prozent zur Kündigung greifen, wenn ihr Einkommen niedrig ist und ein anderer Arbeitgeber mit plus zwanzig Prozent lockt. (...)“

[Quelle: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/mitarbeiter-motivation-geld-allein-ist-ein-zu-schwacher-motor-a-816970.html>]

6. Kostenplanung und Budgeterstellung

Sind die Entscheidungen für einen Geschäftsstandort gefallen und die Finanzierung der Unternehmensgründung sichergestellt, ist es nun vernünftig einen Budgetplan für das Unternehmen zu erstellen. Dabei sollten die Kennzahlen realistisch geplant werden, und somit dem Gesamtmarkt und dem Geschäftsstandort entsprechen, aber dennoch eine Herausforderung für das Unternehmen darstellen. Anhand der Gegebenheiten des Standortes in Weyregg könnte daher beispielsweise folgende Planung erstellt werden:

		JAHRESPLANWERTE	
Position		Alle Angaben in Tsd. €	Prozentanteil
1	Waren Erlöse Brutto	3.440,00	
2	Waren Erlöse Netto	3.055,93	100,00
3	Geplanter Rohgewinn/Rohspanne	690,64	22,60
4	Inventurdifferenz	-18,34	0,60
5	Warenverluste	-15,28	0,50
6	Warenpauschalgutschrift	4,58	0,15
7	Rohgewinn/Rohspanne	661,60	21,65
8	Sonstige Erlöse	18,92	1,00
	Summe Einnahmen	680,52	22,27
	AUSGABEN		
9	Materialaufwand	16,81	0,55
10	Personalaufwand	399,67	
11	Gewerbliche Sozialversicherung	4,00	
12	Betriebskosten	9,60	
13	Instandhaltung/Wartung	5,00	
14	Reinigung	8,00	
15	Müllentsorgung	3,00	
16	Energieaufwand	32,50	
17	Porto/Telefon/Fax	2,20	
18	Versicherung	3,00	
19	Rechts- und Beratungskosten	9,30	
20	Werbeaufwand	15,00	
21	Steuern und Abgaben	4,00	

22	Fuhrparkkosten	3,50	
23	Zinsaufwand inkl. Spesen	13,00	
24	Mietaufwand	101,76	3,33
25	Abzüglich AFA	0,00	
	Summe Ausgaben	630,34	20,63
26	Wirtschaftliches Ergebnis	50,18	1,64
27	Einkommenssteuer		

Tabelle 3: Beispiel einer Budgetplanung

[Quelle: eigene Darstellung]

Erläuterungen der einzelnen Budgetpositionen:

1. Warenerlöse brutto:

Da anhand der Standortanalyse ein jährliches Umsatzpotential von EUR 3.042.580,80 festgestellt wurde und die Mitbewerbersituation nicht als besonders stark ausgeprägt gilt, können diese Fakten als Basis für die Umsatzplanung verwendet werden. Unter Berücksichtigung der stark frequentierten Sommersaison am Geschäftsstandort ist eine Planung von EUR 3.400.000 durchaus realistisch.

2. Warenerlöse netto

Im Lebensmittelhandel gelten in den diversen Sortimentsgruppen verschiedene Steuersätze. So werden Getränke, Produkte im Nicht-Lebensmittels Bereich (Non-Food) mit 20% Mehrwertsteuer belastet, und die restlichen Lebensmittel wie Brot, Wurst, Suppen, usw. mit einem Steuersatz von 10%. Je nach Planung der Umsatzanteile ergibt sich ein durchschnittlicher Steuersatz, der für die Berechnung der Netto-Umsätze angewendet wird.

Bei diesem Beispiel wurde ein durchschnittlicher Steuersatz von 12,57% angenommen.

Bei den erzielten Umsätzen ist die gesamte Mehrwertsteuer an das Finanzamt abzuführen und zählt nicht zu den Einnahmen des Unternehmens. Daher muss auch der Nettoumsatz für alle Berechnungen herangezogen werden.

3. Geplanter Rohgewinn/Rohspanne

Die branchenübliche Rohspanne beträgt im Lebensmittelhandel mittlerweile nur noch rund 23%. Gründe für die sinkende Spanne sind die aggressive Preis- und Aktionspolitik, die in den letzten Jahren den Lebensmittelhandel beherrschen.

Der Rohgewinn (in Euro) wird wie folgt berechnet: Umsatz netto – Wareneinkauf.

Wird der Rohgewinn in Prozentwerten angegeben, wird dieser als Rohspanne bezeichnet.

Berechnung Rohspanne: $\text{Rohgewinn} \times 100 / \text{Umsatz}$

Im Beispiel wurde die Rohspanne vorsichtig mit 22,6% geplant, um eventuelle Preisaktionen bei Neustart des Unternehmens (Eröffnungspreise, Sonderangebote zur Kundenbindung, usw.) durchführen zu können.

4. Inventurdifferenz

Auch bei dieser Budgetposition sollte ein realistischer Prozentanteil vorgesehen werden, um eventuelle Kunden-, Lieferanten- und leider auch Mitarbeiterdiebstähle, wie immer in den Medien berichtet wird, einzuplanen. Auch ungenaue Warenübernahmen oder Waren, die weggeworfen werden und nicht erfasst werden, führen zu Differenzen bei der Inventur.

Ein Wert von 0,5% - 0,6% ist branchenüblich, wobei durch Schulungen der Mitarbeiter und Maßnahmen gegen Diebstähle, eine Verbesserung der Kennzahl erreicht werden soll.

5. Warenverluste

Gerade im Frischebereich wie Obst, Wurst, Fleisch, usw. lassen sich Verderbe nicht vermeiden, um für die Kunden die erwünschte Qualität anbieten zu können. Wenn es möglich ist, sollte jedoch versucht werden, die Ware rechtzeitig zu reduzieren, was zwar zu einer Spannenreduzierung führt, jedoch die Warenverluste verringert. Auch hier ist eine umfangreiche Schulung der Mitarbeiter sinnvoll.

Als Durchschnittswert für den Verderbs-Anteil im gesamten Unternehmen beträgt 0,5%.

6. Warenpauschalgutschrift

Um Reklamationen an den SPAR-Großhandel zu reduzieren, erhält der Franchisenehmer automatisch 0,15% vom erzielten Verkaufsumsatz als Pauschalbetrag gutgeschrieben. Damit sind kleinere Bruchmengen oder Qualitätsmängel bei der Anlieferung abgegolten. Es können jedoch gröbere Differenzen wie Bruch oder Verderb einer ganzen Verkaufseinheit oder jegliche Fehlmengen reklamiert werden.

7. Rohgewinn/Rohspanne

= Bereinigter Rohgewinn (abzüglich der Warenverluste, Inventurdifferenz) + Pauschalgutschrift

8. Sonstige Erlöse

Dabei handelt es sich um die Systemvergütung in der Höhe von 1% der Einkaufssumme im SPAR-Großhandelslager, die im Partnervertrag, bei Erfüllung des gemeinsam erstellten Einkaufsplans, vereinbart wurde.

Um einen Einkaufsplan erstellen zu können, muss zuerst anhand der Umsatzplanung der Wareneinsatz berechnet werden.

Berechnung **geplanter** Wareneinsatz: Warenerlöse netto – Geplanter Rohgewinn/Spanne

Ergebnis im Beispiel: EUR 2.365.250 (geplanter Wareneinsatz gesamt)

Anteil Einkauf SPAR Großhandel: 80% (EUR 1.892.200) – davon 1% = EUR 18.922

Anteil restliche Lieferanten: 20% (EUR 473.050)

Die Höhe der Anteile im Wareneinkauf können aufgrund von Besonderheiten bei jeden Franchise-Nehmer verschieden sein (z.B. hoher Umsatzanteil im Biersegment bedeutet auch einen höheren Warenbezug über die Direktbelieferungen der Brauereien).

9. Materialaufwand

Bei dieser Kostenposition liegt der Durchschnitt der Kosten bei 0,5%. Dabei ist der gesamte Bedarf von Nicht-Handelswaren wie Verpackungen, Aufkleber, Bonrollen usw. (Tragtaschen, die zum Kauf angeboten werden, sind als normale Verkaufswaren anzusehen) die im Geschäftsjahr verbraucht werden, einzuplanen. In der Vergangenheit wurden oftmals die Kosten des Materials an den Kunden abgewälzt, indem die Verpackung mitgewogen wurde. Seit dem Jahr 2012 verhindert dies ein neues Gesetz, dass ein Drücken der „Tara“-Taste an der Verkaufswaage verlangt bzw. eine Neuanschaffung von Waagen mit dieser Funktion verlangt.

10. Personalaufwand

Je nach der vorher durchgeführten Planung in der Aufgabenverteilung und Organisation im Unternehmen, wurde das Personal gesucht und eingestellt. Die Kosten richten sich nach der Qualifikation und Anzahl der Berufsjahre der jeweiligen Mitarbeiter, die im Übrigen die höchsten Einzelkosten in einem Unternehmen darstellen. Um jedoch die Personalkosten bewerten zu können und mit anderen Unternehmen in der jeweiligen Branche vergleichen zu können, kann dies mit Hilfe der Berechnung des Personalfaktors und der Personalleistung erfolgen.

Berechnung Personalfaktor:

Geplanter Bruttoumsatz / Personalleistung (Durchschnitt bei SPAR: EUR 258.000)

$3.440.000 / 258.000 = 13,33$ Personalfaktor (= Anzahl Mitarbeiter mit 38,5 Wochenstunden)

Um jedoch flexibel in der Unternehmensführung zu sein, haben meist Teilzeitkräfte einen hohen Anteil bei der Mitarbeiteranzahl. Dabei ist der Faktor an die wöchentliche Arbeitszeit anzupassen.

Beispielhafte Berechnung des Personalfaktors mit 25 Wochenstunden: $25 / 38,5 = 0,65$.

Bei der Neugründung eines Unternehmens ist der Personalfaktor eine wichtige Kennzahl für die Personalbedarfsermittlung, da dieser die Gesamtanzahl der Arbeitsstunden vorgibt.

Berechnung tatsächliche Personalleistung:

Anhand der erzielten Umsätze sollte die Personalleistung laufend überprüft werden und im Falle von Abweichungen, sollte der Personalfaktor angepasst werden.

Berechnung: Bruttoumsatz gesamt / Personalfaktor.

Beispiel:

Umsatz Monat Jänner: EUR 250.000, Personalfaktor 13,33

Personalleistung: EUR 250.000 / 13,33 = EUR 18.755

Soll-Wert im Monat: EUR 21.500 (= Jahreswert EUR 258.000/Anzahl Monat)

Um mit den vorhandenen Mitarbeiter den Soll-Wert zu erreichen, hätte ein Umsatz von EUR 286.595 erreicht werden müssen (Umsatzdifferenz: EUR 36.595). Sollte der Trend fortgesetzt werden, müsste der Personalstand um den Faktor 1,70 (= 65,5 Wochenstunden) reduziert werden.

11. Gewerbliche Sozialversicherung

Die gewerbliche Sozialversicherung wird in die Bereiche Pensionsversicherung, Krankenversicherung und den Beitrag zur Selbstständigen-Vorsorge unterteilt.

Dabei beträgt die Mindestbemessungsgrundlage in allen drei Bereichen, in den ersten drei Jahren der Geschäftstätigkeit, im Quartal EUR 537,78 und in den Folgejahren EUR 673,17.

Das bedeutet für einen Unternehmer, dass bei Neugründung eines Betriebes im ersten Geschäftsjahr von einer Gesamtbelastung von rund EUR 4.000 ausgegangen werden kann.

Mit dem Einkommenssteuerbescheid vom abgelaufenen Geschäftsjahr wird die Bemessungsgrundlage neu berechnet und für die künftigen Quartalszahlungen angepasst.

Auf Basis der Bemessungsgrundlage werden die Abgaben für die Sozialversicherung mit folgenden Beitragssätzen berechnet: Pensionsbeitrag 18,5%, Krankenversicherungsbeitrag 7,65% und Selbstständigen-Vorsorge 1,53%.

Die Höchstbeitragsgrenzen betragen jedoch bei den verschiedenen Kostenarten EUR 4.935.

12. Betriebskosten

Bei dieser Budgetposition sind die Kosten wie Heizung, Wasser usw. zu verplanen.

13. Instandhaltung/Wartung

Dabei sind alle Kosten für geplante Reparaturen und Wartungen zu planen. Der Vorteil bei Miete des Geschäftsgebäudes ist, dass Reparaturkosten, die das Gebäude betreffen wie beispielsweise defekte Heizung, Schäden am Gebäude, usw. vom Franchise-Anbieter (Vermieter) zu tragen sind. Jedoch für die Pflege und der Wartung der Geschäftsausstattung ist auch bei Miete der Unternehmer zuständig, wobei einige Wartungen gesetzlich vorgeschrieben sind.

Gesetzlich vorgeschriebene jährliche Wartungen:

- Dachwartung (bei Miete trägt die Kosten der Franchise-Anbieter)
- Heizung, Heizkessel (bei Miete trägt die Kosten der Franchise-Anbieter)
- Sicherheitstechnische Überprüfung laut §82b Gewerbeordnung (Blitzschutz, Notbeleuchtung, usw.)
- Überprüfung Feuerlöscher
- Automatiktüren, Rolll Tore
- Kältetechnik für alle vorhandenen Kühlungen im Geschäft
- Eichung der gesamten Waagen (alle zwei Jahre)

Um eventuell größeren Reparaturkosten vorzubeugen, können je nach Risikoeinschätzung zusätzliche sinnvolle Wartungsverträge (für Kassen, Schädlingsbekämpfung, EDV Anlagen, Backöfen, etc.) abgeschlossen werden.

14. Reinigung

Wird mit der täglichen Reinigung des Verkaufsraumes eine Reinigungsfirma beauftragt, sind diese Kosten unter dieser Budgetposition zu planen. Wird die Reinigung vom eigenen Personal durchgeführt, würde dies die Personalkosten erhöhen und ein Aufwand für anfallende Reinigungsmittel wäre einzuplanen.

15. Müllentsorgung

Da die Kosten für die Müllentsorgung von Gemeinde zu Gemeinde sehr unterschiedlich sind, kann kein Fixbetrag geplant werden, sondern ist laut Angebot von der jeweiligen Gemeinde zu planen.

16. Energieaufwand

Planung der Kosten für den gesamten Stromverbrauch

17. Porto/Telefon/Fax

Dabei sind die Kosten für die Nutzung der Datenleitungen (Bankomat-Terminals bei Kassen, EDV-Verbindung im *SPAR*-System) zu berücksichtigen.

18. Versicherung

Das Gesetz schreibt in diesem Bereich keine zwingende Absicherung vor. Es ist jedoch sinnvoll das Unternehmen selbst durch eine Sachversicherung (Brand, Einbruch, usw.) abzusichern, sowie für eine entsprechende Haftpflichtversicherung zu sorgen. Da gegen einen Gewerbetreibenden in Schadensfällen hohe Schadensersatzansprüche anfallen könnten, sollte eine ausreichende Deckung durch die Versicherung gegeben sein, um das Unternehmen nicht finanziell zu gefährden.

Beispiel Schadenersatzansprüche: Verursachte Umweltschäden (Abwasser, Brand), Produkthaftung (verdorbene Ware, defekte Ware), Schmerzensgeld bei Verletzung eines Kunden im Geschäft oder Parkplatz (Rutschgefahr bei Reinigung, Winterdienst, usw.).

19. Rechts- und Beratungskosten

Je nach Aufgabenübertragung (Erstellung Abschlussbilanz, Personalverrechnung, Buchhaltung, usw.) an den Steuerberater sind diese Kosten zu planen.

20. Werbeaufwand

Sind Werbemaßnahmen für das Unternehmen geplant, sind diese ebenfalls bei der Kostenplanung zu berücksichtigen. Durch die Verpflichtung zum Beitritt des „Verein Österreichischer Spar Kauflaute“ (VÖSK) fallen monatliche fixe Kosten von EUR 1.100 als Beitrag an, woraus die nationalen Bewerbungen auf verschiedenen Werbeträger (TV, Flugblatt, POS Werbung, usw.) finanziert werden. Daher sollten eigene zusätzliche Bewerbungen gut überlegt werden, ob diese den Zweck bzw. den gewünschten Erfolg erfüllen.

21. Steuern und Abgaben

Jährliche Steuern oder Abgaben wie Tourismusbeitrag, Mitgliedsbeitrag Wirtschaftskammer (Zwangsmitgliedschaft), usw. sind unter dieser Position zu planen.

22. Fuhrparkkosten

Falls Firmenautos im Unternehmen vorhanden sind, sind unter dieser Budgetposition die gesamten Kosten wie Reparaturkosten, Treibstoff, usw. ein zu planen. Werden Firmenautos durch Leasing oder ähnliche Finanzierungsformen finanziert, sind diese Kosten ebenfalls unter diesem Punkt zu planen.

23. Zinsaufwand

Je nach Finanzierungsart der Gründungskosten und den laufenden Geschäftskosten, muss auch die Zahlung der Zinsen bei der Kostenplanung berücksichtigt werden.

Bei dem vorher angeführten Beispiel würde die Mietvariante Zinsen in Höhe von EUR 13.000, bei ganzjähriger Ausnutzung eines Betriebsmittelkredits in der Höhe von EUR 200.000 betragen.

24. Mietaufwand

Die monatliche Festlegung der Miete wird bereits im Partnervertrag vereinbart. Wird nur das Warenlager finanziert, so wird meist eine Standard-Miete von 4% des Nettoumsatzes gefordert. Wird zusätzlich die Einrichtung finanziert, sinken die Mietkosten auf 3,5% vom Nettoumsatz. Sind Besonderheiten oder Schwierigkeiten am Geschäftsstandort vorhanden, können die Standard-Mietkosten je nach Verhandlungsgeschick reduziert werden.

25. AFA

Hat ein Unternehmer Investitionen im Anlagevermögen getätigt, ist dieser auch berechtigt bzw. verpflichtet, die jährliche Abschreibung zu nutzen. Die Abschreibungsbeträge mindern das wirtschaftliche Ergebnis.

26. Wirtschaftliches Ergebnis

Werden von den Betriebseinnahmen die gesamten Betriebsausgaben abgezogen, erhält man das Betriebsergebnis vom laufenden Geschäftsjahr. Wird das Ergebnis von eventuell enthaltenen Privatanteilen (Privatanteil Firmenauto, Eigenverbrauch von Waren, usw.) bereinigt, handelt es sich um den Netto Cash-Flow. Es sollte natürlich bei der Planung darauf geachtet werden, dass ein positiver Cash-Flow im Unternehmen erzielt wird, da diese Kennzahl als ein wichtiger Indikator der Zahlungskraft und des Innenfinanzierungspotenzials eines Unternehmens gilt. Der Cashflow ist eine Liquiditätskennzahl und sagt etwas über die Liquidität eines Unternehmens aus. Ein positiver Cashflow versetzt daher ein Unternehmen in die Lage, aus den Umsatzprozessen heraus Kredite ordnungsgemäß zu tilgen oder neue Anlageinvestitionen zu tätigen. Auch die Banken bewerten die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens anhand dieser Kennzahl, was bei positiven Ergebnissen zu besseren Finanzkonditionen oder Reduzierung der Sicherheiten und Rücklagen führen kann. Sollte es bei der Planung zu einem negativen Cash-Flow kommen, so muss zumindest langfristig versucht werden, durch Kosteneinsparungen oder Einnahmeerhöhungen, den Wert in den positiven Bereich zu bringen. Nur das sichert eine erfolgreiche Weiterführung eines Unternehmens.

27. Einkommenssteuer

Das wirtschaftliche Ergebnis wird bei einem Einzelunternehmen als Einnahme (Gehalt) des Inhabers bewertet und ist daher durch die Einkommenssteuer zu versteuern.

Davon gelten folgende Steuertarife für die Berechnung:

Steuerpflichtiges Einkommen		Berechnungsformel
Von	Bis	
EUR 0	EUR 11.000	Steuerfreibetrag
EUR 11.001	EUR 25.000	$(\text{Einkommen} - 11.000,0) \times 5.110/14.000$
EUR 25.001	EUR 60.000	$5.110,0 + (\text{Einkommen} - 25.000,0) \times 15.125/35.000$
über 60.000		$20.235,0 + (\text{Einkommen} - 60.000,0) \times 50\%$

Tabelle 4: Steuertabelle für die Berechnung der Einkommenssteuer

[Quelle: <http://www.astoria.at/index.php?id=169>]

Aus dem Planungsbeispiel für den Standort Weyregg ergibt sich ein wirtschaftliches Ergebnis von EUR 50.180. Das ergibt eine Einkommenssteuer von EUR 13.090.

7. Abwicklung der Geschäftstätigkeit

Mit einer ordentlichen Budgeterstellung ist nun die Planungsphase für ein eigenes Unternehmen abgeschlossen und die operative Arbeit im Unternehmen kann beginnen.

7.1. Belieferung und Lieferantenauswahl

Das SPAR-Unternehmen ist mit sechs Großhandelszentralen, die auf ganz Österreich verteilt sind, gut positioniert was die Logistik und Warenversorgung der Märkte betrifft. Die Dichte der Filialen erlaubt es, dass auch kleine Einzelhandelsmärkte täglich mit Ware versorgt werden. Die tägliche Belieferung durch SPAR hat eine Menge Vorteile für den selbstständigen Einzelhändler:

- Das Risiko von Warenverlusten, speziell bei den Frischeartikel (Obst, Wurst, Milch, etc.) kann bei täglicher Bestellmöglichkeit reduziert werden.
- Es müssen keine größeren Eindeckungen im Sortiment vorgenommen werden. Dies bewirkt geringe Lagerkosten und benötigt keine höheren Vorfinanzierungen.
- Kundenwünsche können schnell erfüllt werden.
- Zugriff auf ein großes Sortiment mit über 30.000 Artikel, da auch eine Bestellmöglichkeit für die Warensortimente von den Tochtergesellschaften *INTERSPAR* und *MAXIMARKT* besteht.

- Jährliche Rückvergütung am Ende eines Geschäftsjahres in der Höhe von 1% der Einkaufssumme.
- Mit vielen Eigenmarken können alle Kundenbedürfnisse abgedeckt werden (z.B. Low-Price Produkte unter der Marke *S-Budget*, Bio-Artikel unter der Marke *Spar Natur pur*, vegetarische Produkte unter der Marke *Spar Veggie*, und viele mehr).

Die Lieferungen werden wöchentlich in Rechnung gestellt und müssen in der Folgeweche mittels Bankeinzug beglichen werden.

Benötigt der Unternehmer dennoch ein zusätzliches Sortiment steht es ihm frei, bei Produzenten oder Lieferanten über die Direktstrecke einzukaufen.

Der speziell der in letzter Zeit immer stärker werdende Trend zu regionalen Lebensmitteln macht eine Suche nach geeigneten Lieferanten und Produkte erforderlich. Um wirklich glaubwürdig diesen Bereich erfüllen zu können, wird es notwendig sein, direkt bei kleinen Produzenten einzukaufen. Da dabei der selbstständige Unternehmer alle betreffenden Artikel selbst kalkulieren und im Warenwirtschaftssystem anlegen und warten muss, steigt der Arbeitsaufwand enorm. Auch die Bestellabwicklung ist meist umständlicher (keine Warenverfügbarkeit beim Lieferanten, lange Lieferzeiten, Erreichbarkeit, usw.).

7.2. Warenpräsentation

Da die Anzahl der Verkaufsregale bei jeden Unternehmen begrenzt sind, ist es notwendig, unter Berücksichtigung der Kundenstrukturdaten, die Sortimentsbreite (= verschiedene Warengruppen wie Diabetikerware, Suppen, usw.) zu bestimmen und in Folge die Sortimentstiefe (= Variationen) in der jeweiligen Sortimentsgruppe. Als Hilfestellung hat das SPAR-Unternehmen das gesamte Warenangebot in Sortimentsstufen (SS) eingeteilt, wobei die Verkaufszahlen und Notwendigkeit bei den einzelnen Artikel berücksichtigt sind. Dadurch wird es leichter, eine richtige Produktauswahl zu treffen, und sogenannte „Penner“ (= Produkte mit ganz geringer Lagerdrehung) können im Regal vermieden werden.

Einteilung Sortimentsstufen:

SS 10: Sortiment für (kleinen) Supermarkt
 SS 20: zusätzliches Sortiment für (mittleren) Supermarkt
 SS 23: zusätzliches Sortiment für (großen) Supermarkt
 SS 40: zusätzliches Sortiment für *EUROSPAR*
 SS 43: zusätzliches Sortiment für (mittleren) *EUROSPAR*
 SS 46: zusätzliches Sortiment für (große) *EUROSPAR*

Produktbeispiel Essig:

Essig 1lt
 Apfelessig 1lt
 Essig 0,5lt
 Apfelessig 0,5lt
 Kräuternessig 1lt
 Kräuternessig 0,5lt

SS 60: zusätzliches Sortiment für *INTERSPAR*

Knoblauchessig 0,5lt

SS 90: zusätzliches Sortiment für *MAXIMARKT*

Himbeeressig 0,5lt

Auf Basis der Sortimentsstufen werden von *SPAR* für die verschiedenen Sortimentsgruppen und jeweiligen Vertriebstypen Belegpläne erstellt, die auch ständig gewartet werden. Bei Änderungen im Sortiment (Aus- und Einlistungen von Produkten im Großhandel, Lieferantenwechsel, usw.) wird daher ein dementsprechend abgeänderter Belegplan zur Verfügung gestellt. Die genaue Einhaltung der Belegpläne ist für den selbstständigen Kaufmann nicht verpflichtend. Es können daher Produkte, die eventuell von einem regionalen Lieferanten über die Direktstrecke geliefert werden, im Regal zusätzlich platziert werden, durch Reduzierung der Regalreihen bei anderen Produkten oder Nichtplatzierung eines Produktes. Es kann auch ein Belegplan eines anderen Vertriebstyps verwendet werden, wenn ein dementsprechender Kundenbedarf gegeben ist.

Muster Belegplan:

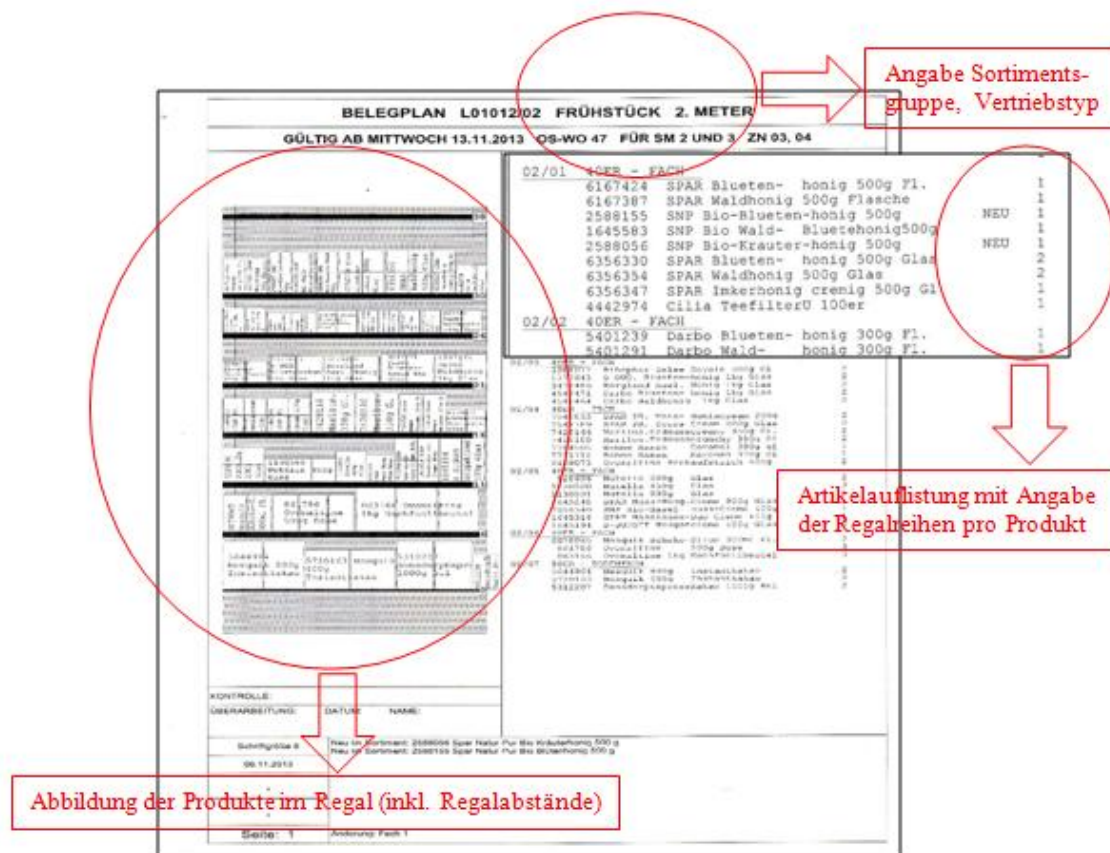


Abbildung 12: Belegplan-Muster für einen Verkaufsmeter im Frühstückssortiment,
der die Warenanordnung und Präsentation im Regal vorgibt

[Quelle: Spar Warenwirtschaftssystem „IMAGE“]

Bei der Erstellung der Belegpläne sind auch die Verkaufsregeln bei der Produktanordnung im Selbstbedienungsregal berücksichtigt, wobei das Regal in folgende Bereiche eingeteilt wird: „Streckzone“ (> 170 cm), „Sichtzone“ (121-170 cm), „Greifzone“ (81-120 cm) und „Bückzone“ (< 80 cm). In der „Bückzone“ werden demnach schwere oder große Artikel platziert. Auch Artikel, welche der Kunde aktiv sucht, wie Grundnahrungsmittel (Zucker, Mehl, usw.) oder Niedrigpreisartikel sind in diesen Bereich platziert. In der „Greifzone“ sind Artikel mit hohem Deckungsbeitrag platziert, bei denen ein Suchpotential vom Kunden vorhanden ist. Der vom Konsumenten am meist beachtete Bereich ist die „Sichtzone“. Hier lassen sich die einzelnen Produkte mühelos aus dem Regal nehmen. Premium-Artikel, Artikel die gerade im Trend liegen oder in der aktuellen Werbung stark vertreten sind und die noch zusätzlich über hohe Spannen verfügen, werden in diesem Bereich platziert. Schließlich werden in der „Streckzone“ noch Artikel mit Signalwirkung platziert, wobei es sich um großvolumige aber vor allem leichte Produktpackungen handelt.

[Vgl. <http://www.marketmentor.at/wissensbasis/133-warenanordnung.html>]

7.3. Marketing und Werbung

Da die Aufgabe im Marketingbereich in einem Unternehmen nicht nur die klassische Bewerbung der Betriebsleistung ist, sondern sehr umfangreiche Themen wie die Öffentlichkeitsarbeit (einschließlich der *Corporate Identity*), Prozessmanagement usw. beinhaltet, werden im Rahmen dieses Projektes nur die Teilbereiche Kommunikationspolitik und Preispolitik beschrieben.

Preispolitik

Grundsätzlich übernimmt das SPAR-Unternehmen die Preiskalkulation für das gesamte Warenangebot, welches im Großhandelslager angeboten wird. Dabei gilt der Großhandelsverkaufspreis als Einstandspreis für den Franchise-Nehmer. Die SPAR gibt im gesamten Sortiment „empfohlene Verkaufspreise“ für den Unternehmer an, wobei bei der Einhaltung dieser Preise eine durchschnittliche Rohspanne von 22 – 23% erzielt werden kann. Hohe Verderbe, Abverkaufskosten oder ein hoher Aktionsanteil am Gesamtumsatz können die Rohspanne schmälern.

Bei der Empfehlung des Verkaufspreises muss sich der selbstständige Kaufmann nicht zwingend an die Vorgaben der SPAR orientieren, was jedoch zu folgenden Problemen führt:

- Bei den „empfohlenen Verkaufspreisen“ handelt es sich um die Verkaufspreise, die auch in den Eigenfilialen umgesetzt werden.

Werden vom Kaufmann bei einzelnen Produkte höhere Preise gefordert, wäre das bei Preisvergleichen durch den Kunden ein klarer Wettbewerbsnachteil (Image: Hier ist alles teuer!)

- Werden Verkaufspreise verändert, muss der Kaufmann auch die Wartung der Produkte selbst übernehmen, da Veränderungen im Artikelstamm durch den Kaufmann gespeichert bleiben und von der *SPAR*-Einkaufsabteilung nicht verändert werden können. Das kann nach Jahren zu einer Vielzahl von Artikel führen, wobei der Zeitaufwand für die Wartung steigt und es dabei auch schwieriger wird, den Überblick zu behalten.

Auch die wöchentlichen Aktionsbewerbungen werden auf nationaler Ebene vom *SPAR*-Unternehmen geplant. Im Sinne eines geschlossenen Werbekreises, sollte der selbstständige Kaufmann dafür sorgen, dass die beworbenen Produkte im Unternehmen vorhanden sind und eventuell durch Zweitplatzierungen forciert werden.

Doch auch in diesem Bereich der Aktionsumsetzung gibt es seitens *SPAR* keine Vorschriften für den Franchise-Nehmer. Jeder Kaufmann muss jedoch beachten, dass viele Kunden aufgrund der beworbenen Aktionen das Unternehmen aufsuchen und bei Nichterfüllung des Angebots die Verärgerung dementsprechend hoch ist. Außerdem obliegt es dem Kaufmann einen Ausgleich von den geringeren Spannen bei den Aktionsangeboten zu schaffen, durch geschickte Platzierungen am POS (Point of Sales =Verkaufspunkt, wo Verkauf stattfindet). So können besonders preisaggressive Aktionen, die sogar eine negative Spanne bewirken, nur vom Regal verkauft werden, wobei neben den restlichen Aktionsartikeln die freien Zweitplatzierungsmöglichkeiten für Artikel mit hoher Spanne, die auch der Saison entsprechen, verwendet werden können (Beispiel: Sommer – Eiswaffeln, Herbst – Jungweine, usw.). Durch die zusätzlichen Platzierungen werden von den Kunden Impulskäufe getätigt, die den Aktionsanteil senken, und dadurch die Gesamtspanne im Unternehmen erhöhen.

Kommunikationspolitik

Unter der Kommunikationspolitik versteht man Ziel- und Maßnahmenentscheidungen zur Gestaltung aller betreffenden Informationen bezogen auf das vorhandene Produkt- oder Dienstleistungsangebot. Die wesentlichen Instrumente der Kommunikationspolitik sind Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Sponsoring, Öffentlichkeitsarbeit sowie Markenpolitik.

Die Bereiche Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Markenpolitik werden großteils vom Franchise-Anbieter übernommen, indem meist nationale Bewerbungen und Promotion mit Hilfe verschiedener Werbeträger wie TV, Radio, Zeitungen und Flugblätter durchgeführt werden, wobei das gesamte Franchise-Unternehmen mit seinen Mitgliedern profitiert. Dem Franchise-Nehmer werden für die Promotion- und Aktionsumsetzungen im Markt alle Werbemittel (A4 Preiskarte, Außenplakate, Regal-Stopper, usw.) zur Verfügung gestellt, die mit den verpflichteten VÖSK-Beiträgen (jährlich rund EUR 13.000) finanziert werden. Will der Kaufmann in seinem regionalen Unternehmensumfeld noch zusätzliche Werbemaßnahmen ergreifen, so sind diese selbst zu finanzieren. Die Aufgaben des persönlichen Verkaufs und der Verkaufsförderung im eigenen Unternehmen sind Aufgaben des Franchise-Nehmers. Da dies regional sehr unterschiedlich sein kann oder jeder selbstständige Kaufmann sein Unternehmen verschieden positionieren möchte, muss in diesem Bereich sehr individuell gearbeitet werden und der Kaufmann kann sich dabei im Speziellen bei seinen Kunden profilieren.

7.4. Controlling

Da ein selbstständiger Kaufmann die gesamten Entscheidungen und Planungen für sein Unternehmen trifft, müssen auch die Tätigkeiten im Controlling-Bereich durch den Inhaber selbst erfolgen (als Entscheidungshilfe können fallweise die Stabstellen eingebunden werden). Die wichtigsten Aufgaben sind dabei eine ordentliche Budgeterstellung, eine laufende Überwachung der betrieblichen Geschäftsabwicklung mit einer Beurteilung von wirtschaftlichen Zielgrößen (Gewinn, Deckungsbeiträge, Branchenvergleich, usw.), sowie Steuerungsmaßnahmen bei Abweichungen und Fehlentwicklungen.

Ein Beispiel einer möglichen Budgetplanung wurde bereits unter Punkt 6 in dieser Projektarbeit beschrieben. Jedoch ist es sinnvoll, die Jahreswerte auf kürzere Intervalle zu unterteilen (z.B. Quartal, Monat), da bei einer jährlichen Analyse der Kennzahlen kaum Fehlentwicklungen im Vorfeld festgestellt werden können bzw. keine Steuerungsmaßnahmen mehr möglich sind. Die Erstellung einer monatlichen Saldenliste in der die gesamten Umsatz- und Kostenpositionen anhand der Firmenbuchhaltung angeführt sind, ist daher sinnvoll, um eine Erfüllung der geplanten Budgetergebnisse zu erreichen. Da ein Unternehmer für die Lohnverrechnung der Mitarbeiter und die gesamte Buchhaltung meist einen Steuerberater einsetzen, werden auch die monatlichen Saldenlisten von diesem erstellt.

Mit Nutzung der Scanningkassen und des Warenwirtschaftsystems „IMAGE“, dass das SPAR-Unternehmen zur Verfügung stellt, bekommt der Kaufmann genauere Daten über den Verkauf seiner Produkte, erzielte Rohgewinne, Umsatzentwicklung, usw.

Die Daten werden wöchentlich aktualisiert und können jederzeit am PC abgerufen werden.

EH-Bericht		Heuer		VJ		Ang. Kunden		DS Einkauf		DS Einkauf		DS Einkauf		Umsatz pro		Personal		Druckdatum: 16.12.2013
Stark: 3085		Tag	15.12.2013	15.12.2012			Stück		Stück		Stück		Stück		Stück			
Buchshausen Franz		Woche	90.2013	90.2012	112,94		90,81		16,11 €		20,12 €							
25403		Monat	12.2013	12.2012	105,81		93,62		15,15 €		20,48 €		217 €					
		Jahr	JAN - DEZ 2013	JAN - DEZ 2012	106,33		93,13		18,33 €		17,72 €		6.185 €					
		Umsatz	Anteil	Plan	Abw. Plan	VJ	Prozent	Rohgew.	Plan	RGP	RGP	Vertrieb	Inventory	RGP	RGP			
		EUR	%	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%	%	EUR	%	EUR	%	%	%	
TANN 000-001	Tag				0		0	0,00	344	24,00	-3	-0,20	0,00	21,62				
	Woche	1.571	3,86		0	91,80	0	0,00	689	21,31	-6	-0,20		19,00				
	Monat	3.520	4,04		0	77,80	-114	-3,96	33.853	23,37	-287	-0,26		19,95				
BWW 002-005	Tag				0		95,89	-8.888	-8,56	35.853	35,82	-287	-0,26	0,00	19,95			
	Woche	5.541	13,58		0	105,80	-57	-1,13	1.821	36,14	-4	-0,07	0,00	34,19				
	Monat	11.242	12,88		0	104,80	-142	-1,39	3.698	36,12	14	0,14		34,17				
DO 010-018	Tag				0		104,19	-2.982	-0,74	144.930	35,82	-488	-0,12	0,00	34,88			
	Woche	6.530	7,60		0	97,90	-19	-0,58	761	27,16	-26	-1,29	0,00	25,87				
	Monat	6.530	7,60		0	93,90	-38	-0,63	1.573	26,09	-79	-1,30		24,80				
MOPRO 020-023, 027	Tag				0		114,88	-1.531	-0,49	79.818	25,14	-4.587	-1,48	0,00	23,71			
	Woche	9.060	10,31		0	108,50	-8	-0,22	739	19,91	-42	-1,11	0,00	18,68				
	Monat	358.383	16,52		0	106,00	-49	-0,79	1.592	19,37	-139	-1,69		17,55				
TK 030-037-039	Tag				0		109,12	-1.621	-0,31	73.388	22,29	-3.574	-1,18	0,00	21,87			
	Woche	520	2,29		0	89,40	0	0,00	251	29,75			0,00	29,75				
	Monat	2.064	2,37		0	102,90	-30	-1,80	444	23,67				23,67				
SL 024-145	Tag				0		103,40	-168	-0,17	26.739	26,83	-410	-0,42	0,00	26,51			
	Woche	16.335	40,05		0	98,20	-45	-0,31	3.361	23,11	-121	-0,82	0,00	22,29				
	Monat	35.968	41,22		0	97,60	-363	-1,20	7.407	23,20	-161	-0,90		22,70				
HF 1 150-208	Tag				0		102,19	-5.038	-0,40	278.203	23,43	-4.298	-0,93	0,00	22,93			
	Woche	1.488	3,64		0	130,20	9	0,06	219	17,83	-1	-0,12	0,00	17,53				
	Monat	3.012	3,40		0	107,20	-7	-0,28	425	16,94	-1	-0,08		16,98				
NF2 210-719 730-739	Tag				0		117,28	-278	-0,31	15.113	18,94	-64	-0,87	0,00	17,82			
	Woche	7.643	18,74		0	113,90	0	0,00	934	14,51	-1	-0,21	0,00	14,50				
	Monat	15.711	19,00		0	102,30	-4	-0,04	1.881	14,02	-1	-0,21		14,02				
EMB 720-729,740-749	Tag				0		103,20	-179	-0,34	67.886	14,51	-44	-0,31		14,51			
	Woche	40	0,17		0	0	0		97		-6	-0,01						
	Monat	7.343	0,23		0	0	0		5.377		-27	-0,01						
NHR 900-909	Tag				0		0		14									
	Woche	58	0,14		0	0	0		24									
	Monat	105	0,12		0	0	0		24									
Total	Tag				0		-32	-1,818						0,00	22,83			
	Woche	40.787	100,00		0	101,70	-130	-0,36	9.518	23,57	-208	-0,58	0,00	22,83				
	Monat	97.261	100,00		0	99,15	-787	-1,02	17.831	23,06	-401	-0,52		22,19				
	Tag				0		103,56	-17.406	-0,59	726.174	23,88	-15.839	-0,32		23,84			
	Woche	3.464.578	100,00		0	103,56	-17.406	-0,59	726.174	23,88	-15.839	-0,32		23,84				
	Monat	3.464.578	100,00		0	103,56	-17.406	-0,59	726.174	23,88	-15.839	-0,32		23,84				

Abbildung 13: Musterausdruck EH-Bericht

[Quelle: Spar Warenwirtschaftssystem „IMAGE“]

Erläuterungen Filialbericht:

In der Kopfzeile sind zuerst allgemeine Betriebskennziffern wie Kundenanzahl, Durchschnittseinkauf und Umsatz/m² angegeben, wobei auch die Entwicklung zum Vorjahr eingebunden ist. Wurde das Unternehmen neu gegründet, besteht erst im zweiten Geschäftsjahr eine entsprechende Darstellung. Aufgeteilt werden die Kennzahlen in einen Tageswert (letzter Verkaufstag), einen Wochenwert, einen Monatswert und einen Jahreswert (akkumuliert), wobei die Kennzahlen immer auflaufend dargestellt sind. Diese Zahlen können auch für einen Betriebsvergleich mit anderen Unternehmen mit ähnlichen Voraussetzungen herangezogen werden, und können zusätzliche Erkenntnisse für den Unternehmer bringen.

Durchschnittswerte bzw. Sollwerte für SPAR-Supermärkte bis 600m² (Stand: Jahr 2013):

Durchschnittseinkauf brutto: EUR 16,50

Umsatz brutto pro m²: EUR 6.480

Danach werden die gesamt getätigten Umsätze auf Sortimentsgruppen aufgeteilt TANN (Fleisch), WW (Wurstwaren), OG (Obst und Gemüse), MOPRO (Molkereiprodukte inkl. Käse), TK (Tiefkühlware), SL (Sonstige Lebensmittel inkl. Brot), NF2 (Non-Food Produkte), EMB (Leergut, Pfand), NHW (Nichthandelsware, Material). Die Darstellung der Umsätze erfolgt nach demselben Prinzip wie bei den allgemeinen Betriebskennziffern.

Will der Kaufmann eine Detailanalyse der Umsatzkennzahlen durchführen, so besteht die Möglichkeit, durch Veränderungen in der Darstellungsform, die Umsätze auf einzelne Warengruppen (z.B. Wein, Babynahrung, Süßwaren, usw.) oder sogar auf Artekelebene zu ändern. Die untersten Zeilen des Filialberichtes stellen die Umsatzsituation des gesamten Unternehmens dar, bei denen wiederum ein Betriebsvergleich mit den durchschnittlichen und branchenüblichen Soll-Werten durchgeführt werden kann (beispielsweise Rohspanne gesamt: 23%).

Weitere branchenübliche Soll-Werte:

- Personalleistung Brutto: EUR 21.500 (pro Personalfaktor 1,0)
z.B. Mitarbeiter mit 20 Wochenstunden (Faktor 0,5)
EUR 10.750
- Kundenanzahl im Monat: 18.300
- Lagerwert brutto/m²: EUR 310,00
- Lagerumschlag im Jahr: 15-mal
- Gesamtkosten: 21,4% vom Nettoumsatz
- Verderbs-Anteile gesamt: 1,1% vom Brutto-Umsatz
- Inventurdifferenz: 0,5% vom Brutto-Umsatz

Da nicht nur der Filialbericht als Informationsmittel im SPAR-Warenwirtschaftsprogramm zur Verfügung steht, können die angeführten Soll-Werte bzw. die betrieblichen Entwicklungen in weiteren Berichten abgelesen und analysiert werden.

8. Besonderheiten des Standorts Weyregg durch eine starke Sommersaisonabhängigkeit

Der Standort in der Gemeinde Weyregg besteht bereits seit 20 Jahren und wurde bereits in der Vergangenheit von einer selbstständigen Unternehmerin, durch Zusammenarbeit mit der SPAR, erfolgreich geführt. Bei Übernahme des Geschäftsstandortes hatte dies den Vorteil, dass bereits Kennzahlen über das Unternehmen (Umsatz, Bilanzen, usw.) bekannt waren.

Bei der Planung und Budgeterstellung wurde bereits schnell festgestellt, dass es nicht leicht wird, diesen Standort erfolgreich weiterzuführen, da eine starke Saisonabhängigkeit der gesamten Gemeinde besteht.

Aufgrund der in der Vergangenheit erzielten Umsätze wurde folgende Finanzplanung erstellt, wobei einige Besonderheiten zu beachten sind:

1. Geschäftsjahr	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	GESAMT
UMSATZBRUTTO	170 136	153 876	184 366	254 263	286 679	323 147	561 202	628 060	273 510	209 691	175 249	219 821	3 440 000
SAISON													

Abbildung 14: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 1

[Quelle: Eigene Darstellung]

In den Saisonmonaten Juli und August werden 34,57% vom Gesamtumsatz getätigt.

Bei 25 Verkaufstagen ergibt das im Juli einen durchschnittlichen Tagesumsatz von 22.448,08 und im August von EUR 25.122,40 (zum Vergleich: Oktober EUR 8387,64 Tagesumsatz).

1. Geschäftsjahr	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	GESAMT
Warenlagekaufbrutto	-139 535												-139 535
abzgl. Abfertigung	61 550												61 550

Abbildung 15: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 2

[Quelle: Eigene Darstellung]

In Abbildung 14 sind die Kosten für das vorhandene Warenlager dargestellt. Dabei wurde durch Verhandlungen ein Betrag von EUR 61.550 vereinbart, der für Abfertigungsansprüche für die bestehenden Dienstverträge der übernommenen Mitarbeiter, Ansprüche für Sonderzahlungen (aliquoter Anteil Weihnachts- und Urlaubsgeld), anfallende Reparaturen, die in nächster Zeit fällig werden usw., bei Zahlung des Warenlagers abgezogen werden kann und daher nicht zahlungswirksam wird.

Der Betrag wird zweckgebunden als Rücklage in die Buchhaltung genommen und wird erst bei Auflösung gewinnwirksam (innenfinanzierte Fremdfinanzierung).

1. Geschäftsjahr	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	GESAMT
Waren Zahlungen brutto	-93 311	-124 384	-137 284	-182 786	-216 994	-244 614	-383 747	-476 370	-297 632	-179 294	-145 403	-161 753	-2 643 571

Abbildung 16: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 4

[Quelle: Eigene Darstellung]

In Abbildung 15 wird der laufende Wareneinsatz bei einer geplanten Rohspanne von 21,6% gezeigt.

1. Geschäftsjahr	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	GESAMT
Vorsteuer			10 415	13 887	15 321	20 396	24 213	27 295	42 820	53 156	33 211	20 006	260 722
Vorsteuer Warenlager			8 617										8 617
Mwst			-18 990	-17 181	-20 572	-28 372	-31 989	-36 058	-62 622	-70 082	-30 520	-23 398	-339 785

Abbildung 17: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 5

[Quelle: Eigene Darstellung]

Die Mehrwertsteuer wird mit der Vorsteuer gegen verrechnet. Die Differenz ist bis zum 15. des übernächsten Monats an das Finanzamt abzuführen. Ist die Vorsteuer höher als die Mehrwertsteuer hat das Unternehmen ein Guthaben am Steuerkonto, was bei nächster Abrechnung berücksichtigt wird. Beim Planungsbeispiel für den Standort Weyregg ergibt sich demnach eine jährliche Steuerlast von EUR 70.446 der Einnahmen.

JAHR 1	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	GESAMT
Personal	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-50 000	-25 000	-50 000	-50 000	-25 000	-50 000	-25 000	-400 000

Abbildung 18: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 6

[Quelle: Eigene Darstellung]

Die Personalkosten für die benötigten Mitarbeiter (Mindestbesetzung, um das Unternehmen ordentlich betreiben zu können) inklusive Lohnnebenkosten betragen monatlich EUR 25.000. Im Mai und November ist das Urlaubs- bzw. Weihnachtsgeld einzuplanen. Durch die erhöhte Kundenanzahl in der Sommersaison müssen zusätzliche Mitarbeiter beschäftigt werden, um den erhöhten Arbeitsaufwand bewältigen zu können.

JAHR 1	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	GESAMT
Startkosten	-8 000												-8 000
Restkosten	-19 398	-19 398	-19 398	-19 398	-19 398	-19 398	-19 398	-19 398	-19 398	-19 398	-19 398	-19 398	-232 770

Abbildung 19: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 7

[Quelle: Eigene Darstellung]

Unter dem Punkt „Startkosten“ sind Gebühren und Abgaben verplant, die bei einer Unternehmensgründung anfallen.

Die Gesamtkosten, die bei der Budgetplanung im Detail aufgelistet und geplant wurden, sind in dieser Darstellung, wegen einer besseren Übersicht, gleichmäßig auf die Monate verteilt. Werden alle Positionen im Finanzplan addiert bzw. subtrahiert, ergeben sich folgende Kontostände auf dem Firmen-Bankkonto:

JAH 1	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	GESAMT
KONTOSTAND Monat	-53.560	-14.806	2.727	23.785	20.036	1.160	125.281	73.529	-113.322	-30.927	-36.861	10.278	
Kontostand akt.	-53.560	-68.366	-65.639	-41.854	-21.818	-20.658	104.623	178.152	64.830	33.903	-2.958	7.320	

Abbildung 20: Auszug aus der monatlichen Finanzplanung 8

[Quelle: Eigene Darstellung]

Wie anhand der Darstellung des Bankkontos zu erkennen ist, kann der Anfangsbestand vom Warenlager durch einen Betriebsmittelkredit finanziert werden.

Da jedoch bei der Firmenübernahme Gegenverrechnungen vom vorigen Geschäftsinhaber möglich waren, muss im Jänner des Folgejahres mit einem höheren Wareneinsatz von EUR 40.000 gerechnet werden. Auch die Steuerzahlungen der Umsatzsteuer sind im Jänner und Februar an das Finanzamt zu leisten, die im Gründungsjahr des Unternehmens erst im März erstmals fällig waren.

Privatentnahmen in Form von Bargeld wirken sich ebenfalls negativ auf den Kontostand bei der Bank aus, und die monatlichen operativen Betriebsergebnisse stellen sich noch schlechter dar, da bereits aus der normalen Geschäftstätigkeit fünf Monate im negativen Bereich sind und zwei weitere Monate knapp vor einem negativen Ergebnis stehen.

Wird die Gesamtsituation betrachtet, ist die laufende Kontrolle der Kosteneinhaltung und Ertragslage (Umsatz, Spanne, Wareneinsatz, usw.) unbedingt notwendig, da auch mehrere kleinere Abweichungen bereits ein positives Betriebsergebnis verhindern könnten. Außerdem muss darauf geachtet werden, dass nach einigen Jahren höhere Investitionen nötig werden könnten und daher zusätzliche Kosten eingeplant werden müssen.

Bei der laufenden Geschäftstätigkeit ist dabei folgendes besonders zu beachten:

- Es muss versucht werden, einen hohen Anteil an Stammkunden im Ort zu gewinnen, um die Umsätze in den Monaten außerhalb der Saison konstant zu halten bzw. muss versucht werden, den Durchschnittseinkauf der Kunden zu steigern.
- Sollten die Umsätze in der Sommersaison durch schlechte Wetterbedingungen nicht erfüllt werden, müssen die Kosten, wie Wareneinsatz oder Personalaufwand für Aushilfen sofort angepasst werden, da Kosteneinsparungen in den umsatzschwachen Monaten kaum möglich sind.

- Eine umfangreiche Schulung der Mitarbeiter bezüglich Warenbestellungen, Warenpflege, usw. ist unbedingt notwendig, um höhere Preisminderungen, Verderbe aber auch Fehlartikel zu vermeiden.
- Investitionen, die nicht unbedingt notwendig sind, sollten besonders in der Anfangsphase vermieden werden.
- Wartungen und die richtige Pflege der Einrichtung und Arbeitsmittel ist zu beachten, um die Reparaturkosten und eventuell Energiekosten niedrig zu halten.
- Bei der Aufnahme der Mitarbeiter muss darauf geachtet werden, dass diese flexibel in verschiedenen Abteilungen eingesetzt werden können und dementsprechend motiviert sind, um Arbeitsstunden einzusparen.
- Durch Sonderaktivitäten oder zusätzlichen Service an den Kunden, muss ein positives Image für das Unternehmen entstehen, das auch Kunden von den benachbarten Gemeinden im Einzugsbereich anlockt.
- Der Wareneinsatz muss den Umsätzen entsprechen. Ein höherer Lagerbestand bindet das Kapital am Warenlager und führt zu finanziellen Engpässen.

Die angeführten Punkte sind natürlich nur ein Teil der nötigen Maßnahmen, um eine erfolgreiche Weiterführung dieses Standortes zu erreichen.

Wie solche Maßnahmen im Detail aussehen könnten und teilweise bereits umgesetzt wurden, wird im folgenden Kapitel behandelt.

8.1. Lösungsansätze im Marketingbereich

Als Franchise-Nehmer besteht der Vorteil, dass das Franchise-Unternehmen, mit dem partnerschaftlich zusammen gearbeitet wird, bereits meist ein erfolgreiches Marketingkonzept besitzt und in der Regel auch Maßnahmen wie Bewerbungen der Dienstleistungen, Öffentlichkeitsarbeit usw. durchführt. Da für diese Maßnahmen auch Gebühren für den Franchise-Nehmer anfallen (bei SPAR: Beitritt VÖSK), sollte überlegt werden, welche zusätzlichen Maßnahmen sinnvoll und leistbar sind.

Um als selbstständiger Kaufmann am Standort Weyregg erfolgreich zu sein, wurden bereits einige Maßnahmen umgesetzt.

8.1.1. Lotto/Toto

Um den Kundenservice im Unternehmen zu steigern, wurde eine Annahmestelle von der österreichischen Lotteriegesellschaft im Kassenbereich des Geschäftes integriert.

Dabei werden alle Glücksspielprodukte wie Lotto, Toto, Euromillionen, Rubbellose, Brieflose usw. verkauft, ohne einen zusätzlichen Personalaufwand zu haben. Auch die notwendige Ausstattung wie das Online-Terminal oder Werbematerialien werden von der Lotteriegesellschaft zur Verfügung gestellt, und für den Betreiber entstehen daher keine Investitionskosten. Die einzigen Pflichten für den Betreiber der Annahmestelle sind, dass die gesetzlichen Vorschriften (Verkaufsverbot an Jugendliche unter 16 Jahren) eingehalten werden und eine Teilnahme an einem zweitägiges Verkaufsseminar der Lotteriegesellschaft wahrgenommen wird. Die Wetteinsätze werden vom Kaufmann als Konzessionärs-Umsätze getätigt, wobei die Gewinnausschüttungen an den Kunden und die vertraglich festgelegten Umsatzprovisionen (7% Wettscheine Lotto und Toto, 5% Euromillionen, 7% Rubbellose, 8% Brieflose) gegenverrechnet werden.

Bei Beginn der Geschäftsbeziehung wird seitens der Lotteriegesellschaft ein Probetrieb von sechs Monaten vereinbart, wobei ein durchschnittlicher Wochenumsatz von EUR 2.200 erreicht werden muss, um eine unbefristete Vertragsverlängerung zu erhalten.

Wird nur der erforderliche Mindestumsatz erreicht, so würde dies einen Jahresumsatz von EUR 105.600 ergeben. Bei einer durchschnittlichen Provision von 7% würde sich ein zusätzlicher Ertrag für das Unternehmen von EUR 7.392 ergeben. Abgesehen von der Provision muss auch die erhöhte Kundenfrequenz erwähnt werden, die durch das Anbieten dieser Dienstleistung erreicht wird.

8.1.2. Tabakwaren

Auch der Verkauf von Tabakwaren kann als Maßnahme für die Steigerung der Kundenfrequenz gesehen werden, ohne einen weiteren Kostenaufwand (außer Wareneinsatz) im Unternehmen zu haben. Um Tabakwaren in Österreich verkaufen zu können, muss vorerst bei der Monopolverwaltung (Sitz in Wien) angesucht werden. Nach Prüfung der örtlichen Gegebenheiten und einer Bedarfserhebung an Tabakwaren durch die Behörde, wird je nach Prüfungsergebnis ein positiver oder negativer Bescheid ausgestellt. Durch die Mitbewerbersituation am Standort Weyregg war es kein Problem einen positiven Bescheid von der Behörde zu erhalten. Tabakwaren können in Österreich von verschiedenen Großhändlern bezogen werden. Die wichtigsten Lieferanten, mit denen die verkaufsstärksten Zigarettensorten abgedeckt werden, sind Tobaccoland (Memphis, West, Camel, JPS), Moosmayr (Batton, Pall Mall) und Philip Morris (Marlboro, Chesterfield).

Da neben der Umsatzsteuer die Tabaksteuer auf Zigaretten in Österreich mit 42% sehr hoch ist, bleiben für den Trafikanten, der die Ware an den Endverbraucher verkauft, durchschnittlich nur noch rund 10% Rohspanne vom Netto-Einkaufspreis.

8.1.3. Mediale Präsenz

Um ein positives Image im Ort und im Einzugsbereich zu pflegen, ist es wichtig, in den regionalen Medien wie Gemeinde-Nachrichten, Vereinszeitungen usw. präsent zu sein.

Dabei sollten nicht nur Aktionsartikel im Vordergrund stehen, sondern die Wertevermittlung des eigenen Unternehmens und Loyalität zu den Kunden sollte vorrangig beworben werden.

Auch regionale Veranstaltungen können unterstützt werden durch beispielsweise Sponsorenbeiträge, günstige Einkaufskonditionen für die Festveranstaltung, wobei im Gegenzug mittels Transparente, Plakate, Durchsagen oder Ähnlichem, Werbung für das Unternehmen durchgeführt wird.

Da auch das Internet von den Kunden immer mehr genutzt wird, als Informations- und Warenbeschaffungsmittel, wird bereits eine eigene moderne Web-Site für das Unternehmen gestaltet. Dabei werden besondere Warenangebote wie Souvenir-Artikel, Wanderkarten, sowie Sommerartikel wie Schwimmreifen, Planschbecken, Spiele usw. beworben, aber auch Informationen über die Region, der Mitarbeiter und das Unternehmen sind darin enthalten.

8.1.4. Spezielle Sonderaktivitäten

Außerhalb der Sommersaison wird mit der Durchführung von Sonderaktivitäten versucht, zusätzliche Umsätze zu erreichen. Die Organisation und Durchführung sind zwar sehr zeitaufwendig, aber notwendig um die Erfolgsaussicht der Aktivität abzusichern.

Einige Aktivitäten haben sich in der Vergangenheit bereits bestens bewährt und werden aufgrund der erzielten Umsätze jährlich wiederholt. So wird an den Wochenenden im November und Dezember eine Punsch-Hütte vor dem Geschäft betrieben, im Herbst wird jährlich eine Tombola veranstaltet bei der die Kunden durch den Kauf von Losen über 500 attraktive Preise gewinnen können und Anfang Mai wird jährlich ein Grillfest mit musikalischer Umrahmung und Freibier veranstaltet.

8.1.5. Eigenproduktion

Waren im Convenience-Bereich liegen im Trend und weisen starke Umsatzzuwächse auf. Aus diesen Tatsachen heraus, wurde in diesem Bereich, mit Zusammenarbeit der Mitarbeiter, ein umfangreiches Sortiment bestimmt, welches in der vorhandenen Küche im Unternehmen durch Anwendung von Rezepten der Hausmannskost hergestellt wird. Das Sortiment umfasst mittlerweile 50 Gerichte (Gulasch, Beuschel, Gefüllte Paprika, Tiroler Knödel, usw.), wobei die Gerichte wöchentlich verschieden sind, aber mindestens sechs Gerichte immer vorhanden sind.

Auch die gesamten Mehlspeisen wie Apfelstrudel, Pofesen, Bananenschnitten, usw. werden hausgemacht, sowie alle Salatsorten in der vorhandenen Salatbar, hausgemachtes Sauergemüse und Marmelade. Regionale Produkte von landwirtschaftlichen Betrieben aus Weyregg finden ebenfalls Platz in diesem Bereich, wobei Schafkäse, Lammfleisch und Honig angeboten werden. Das Sortiment wird vor allem von älteren Personen oder Singles gekauft, im Sommer auch sehr viel von den Campern, die diese Speisen daheim nur noch aufwärmen müssen und trotzdem den Geschmack der Hausmannskost genießen können.

8.2. Lösungsansätze im Finanzbereich

Ein Unternehmer muss nicht nur versuchen die Umsätze zu steigern oder zumindest halten zu können, auch die Kosten sind ständig zu überprüfen und sind je nach Ertragslage des Unternehmens anzupassen. Umsätze zu steigern ist meist schwieriger als Kosten einzusparen, da Marketingmaßnahmen, die eine Umsatzsteigerung erreichen sollen, mit weiteren Ausgaben verbunden sind. Der höchste Kostenfaktor in einem Unternehmen sind die Personalkosten. Daher reagieren viele Unternehmen mit einem Personalabbau, um eine notwendig gewordene Kostensenkung zu erreichen. Dies ist jedoch volkswirtschaftlich gesehen falsch und sollte die letzte Konsequenz für eine Einsparung im Unternehmen sein. Da es noch andere Wege gibt, die eine Kostensenkung herbeiführen können, sollen die bereits umgesetzten Maßnahmen im SPAR-Markt Weyregg aufzeigen.

8.2.1. Lieferanten

Der Großteil der Waren wird vom SPAR-Großhandel bezogen. Um die Erträge im Wareneinkauf zu erhöhen, die auch eine Reduzierung der Kostenanteile bewirken, sollten bei Vorbestellungen der Aktionswaren, bei denen auch die Grundpreise von SPAR im Einkauf gesenkt werden, darauf geachtet werden, dass eine sinnvolle Eindeckung der betroffenen Artikel erfolgt. Werden diese nach dem Aktionszeitraum zum normalen Verkaufspreis verkauft, bewirkt dies eine wesentliche Spannenerhöhung.

Beispiel:

Sonnenblumenöl 1lt Flasche

Einkaufspreis brutto:	EUR 1,60	empf. Verkaufspreis: EUR 2,49
Rohgewinn:	EUR 0,66	Spanne: 41,47%
Aktions-Einkaufspreis brutto:	EUR 1,35	Aktions-Verkaufspreis: EUR 1,79
Rohgewinn:	EUR 0,28	Spanne: 20,54%

Deckt sich der Kaufmann durch den Aktionseinkauf dementsprechend ein, so ergeben sich folgende Werte:

Einkaufspreis brutto:	EUR 1,35	empf. Verkaufspreis: EUR 2,49
Rohgewinn:	EUR 0,91	Spanne: 67,68%

Aber auch durch die Zusammenarbeit mit Lieferanten, die direkt das Unternehmen beliefern wie Bäcker, Brauereien, Herstellerfirmen, die eine Streckenbelieferung anbieten, entstehen einige Vorteile, die durch Steigerungen der Erträge ebenfalls eine Kostensenkung bewirken:

- Günstigere Einkaufspreise durch den Wegfall des Großhandelszuschlages der *SPAR*.
- Die Zahlungskonditionen können mit den Lieferanten nach den eigenen betrieblichen Bedürfnissen vereinbart werden (langes Zahlungsziel, Skonto, etc.).
- Bei größeren Bestellmengen können eventuelle Sonder-Rabatte vereinbart werden.
- Persönliche Betreuung im Unternehmen durch den Lieferanten (Produktinformationen, gemeinsame Planung von Verkostungen für den Kunden, usw.)

8.2.2. Personalkosten

Wie bereits erwähnt, sollte ein Personalabbau nicht die einzige Möglichkeit darstellen, um die Personalkosten zu senken. Da die Geschäftsabwicklung durch die schwankenden Umsätze einen höheren Personaleinsatz verlangt, wurden folgende Punkte berücksichtigt:

- Durch ein positives Betriebsklima und Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter ist das Personal motiviert und es fallen wenige Fehlzeiten (Krankstände, Arztstunden, usw.) an. Das gute Betriebsklima verhindert auch einen ständigen Personalwechsel und den damit verbundenen Kosten.
- Durch laufende Schulungen sind alle Mitarbeiter flexibel in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar, dadurch können Unterbestellungen in den verschiedenen Arbeitsbereichen (Urlaub, Krankheit) ohne Aufbau von Überstunden aufgefangen werden.
- Durch die Einbringung einer Arbeitsleistung des Unternehmers kann der Personalbedarf generell bei Betriebsgründung geringer sein.
- Geleistete Überstunden und Zuschläge (50% am Samstagnachmittag, 75% ab 18:30 Uhr) werden ausschließlich mit Zeitausgleich ausgeglichen. Dadurch werden nur die geplanten Personalkosten bezahlt und Mehrleistungen belasten nicht zusätzlich das Budget.

- Durch eine gezielte Erstellung eines wöchentlichen Einsatzplanes der Mitarbeiter werden unkontrollierte Mehrarbeiten verhindert.
- In der Sommersaison wird der zusätzliche Personalbedarf mit Studenten und Schüler abgedeckt, die nur nach tatsächlichen Arbeitsaufwand bzw. Bedarf bezahlt werden.

8.2.3. Zusammenarbeit mit Industriepartner

Der persönliche Kontakt und eine guten Zusammenarbeit mit Lieferanten und Handelsvertretern der Herstellungsfirmen (Kellys, Mars, Nestle, etc.) ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil in der Abwicklung der Geschäftstätigkeit.

Durch die Zusammenarbeit ergeben sich viele Vorteile, die für das Unternehmen genutzt werden können. So erhält ein Unternehmer für zusätzliche Sonderplatzierungen am POS, die den Verkauf von aktuellen Produkten (zum normalen Verkaufspreis) forcieren, Gratisware von der jeweiligen Firma als Naturalrabatt, die dem Unternehmer zur freien Verfügung stehen und eventuell für eine Verbesserung der Spanne verkauft werden können.

Auch werden Stützungen von notwendigen Abverkäufen gewährt oder eventuell abgelaufene Waren werden ebenfalls in der Form von Naturalrabatt zur Gänze ersetzt.

Speziell bei den Saisonwaren, die nur im Sommer aktuell sind (Griller, Sonnenschirm, Liegen, Aufblasware, usw.) konnte ein Unternehmen gefunden werden, das diese Produkte als Kommissionsware anliefert und daher die nicht verkauften Produkte zu Saisonende retour nimmt. So wird das Risiko einer hohen Lageraufstockung für den Kaufmann verhindert - die eine höhere Kapitalbindung am Warenlager bewirken würde - da keine Restposten nach der Saison im Unternehmen vorhanden sind.

8.2.4. Warenverluste

Werden die Bestellungen oder die Warenpflege im Unternehmen nicht ordentlich bearbeitet, so entstehen rasch hohe Warenverluste. Um dies zu verhindern ist eine ordentliche und laufende Schulung der Mitarbeiter wichtig. Durch die Produktion der vielzähligen hausgemachten Gerichte im Unternehmen können ebenfalls viele Produkte, bei denen ein Überlager besteht und daher Datumsprobleme entstehen, in der Küche verwertet werden, die den Wert der Ware sogar aufwerten statt zu mindern. Wie bereits erwähnt, können die Warenverluste durch die Zusammenarbeit von Industriepartner und Lieferanten ebenfalls verringert werden.

9. Ausblick/Schlussbemerkung

Am Ende dieser Projektarbeit sollten Sie als Leser oder Leserin dazu inspiriert worden sein, wie Sie Ihr eigenes Unternehmen planen und positionieren wollen und welche Überlegungen und Entscheidungen dabei beachtet werden sollten. Dabei ist aber zu beachten, dass das Beispiel für den Standort Weyregg nach meinen persönlichen Überlegungen gestaltet ist, wobei andere Personen zu anderen Entscheidungen kommen können. Fakt ist jedoch, dass dieser Standort durch die vorhandene Sommersaison eine Herausforderung in der Unternehmensführung darstellt und dadurch ein erhöhtes Risiko für einen wirtschaftlichen Erfolg besteht. Doch solche Herausforderungen machen die Selbstständigkeit - aus meiner Sicht - erst interessant!

Es ist heutzutage sicherlich schwieriger ein erfolgreiches Unternehmen zu gründen als vor einigen Jahren, aber wenn man sich der Verantwortung gegenüber Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und auch der eigenen Familie bei dem Schritt zur Selbstständigkeit bewusst ist und das Unternehmen wirklich nach den eigenen Vorstellungen betrieben werden kann, steht einer erfolgreichen Zukunft nichts im Wege. Dass trotz ordentlicher und gewissenhafter Planung immer noch ein Risiko bei der Selbstständigkeit besteht, sollte ebenfalls durch diese Projektarbeit klar geworden sein. Doch auch als Dienstnehmer hat man das Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren oder durch besondere Umstände in finanzielle Schwierigkeiten zu geraten. Wenn man also ein ernsthaftes Interesse für eine eigene Unternehmensplanung hat, so muss dies angegangen werden, anstatt die Ideen und Gedanken im Kopf vor sich herzuschieben, denn: *Sicher ist nur, dass nichts sicher ist!*

Literaturverzeichnis/Quellennachweis:

Literatur:

Zeitschrift „Regal“, Seite 50, Ausgabe 5/2013

Informationsbroschüre „Franchising: Wie Sie von erfolgreichen Unternehmenskonzepten profitieren“, Herausgeber: Erste Bank der österr. Sparkassen, Stand: Juli 2012

SPAR-Partnervertrag (Franchise-Vertrag)

Internetquellen:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Lebensmitteleinzelhandel> [Stand: Dezember 2013]

http://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Wlaschek [Stand: Dezember 2013]

http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.petcom.at%2Findex%2Fmarktdaten%2Fpetfood-markt%2FEinzelhandel-Oesterreich-2009%2FEinzelhandel-Oesterreich-2009.pdf&ei=0YZ_UqOTMeGE4gTGoICADQ&usg=AFQjCNFMGywS8lVgq7yr_v15cqZnstfLNg [Stand: Dezember 2013]

<http://de.wikipedia.org/wiki/Lebensmitteleinzelhandel#Strukturdaten> [Stand: Dezember 2013]

<http://www.bauernzeitung.at/?id=2500,1026080> [Stand: Dezember 2013]

<http://www.berufskunde.com/de/berufe-a-bis-z/kaufmann-einzelhandel> [Stand: Dezember 2013]

http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wirtschaftsservice/konsum_und_gesellschaft/519571_Markenartikler-erwarten-steigenden-Eigenmarkenanteil.html [Stand: Dezember 2013]

<http://de.wikipedia.org/wiki/Franchising> [Stand: Dezember 2013]

http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=9&ved=0CIMBEBYwCA&url=http%3A%2F%2Fwww.go-gruendercenter.net%2FDOCROOT%2FEB_Franchising.pdf&ei=JBGJUpcspvXsBpHqgKAH&usg=AFQjCNFd4DT-urmJF0_Ll6nvqk2EMKkD0g [Stand: Dezember 2013]

http://www.unimarkt.at/index.php?option=com_unimarktfilialfinder&view=standort&Itemid=121&Id=5; www.handelszeitung.at/Plakat-Handelszeitung2011 [Stand: Dezember 2013]

http://de.wikipedia.org/wiki/Nah_%26_Frisch [Stand: Dezember 2013]

<http://www.nahundfrisch.at/de/nah-und-frisch> [Stand: Dezember 2013]

<http://www.handelszeitung.at/Plakat-Handelszeitung2011> [Stand: Dezember 2013]

http://www.adeg.at/Das_Unternehmen/ADEG_Kaufmann_werden/Kaufmann_Kauffrau_werden/ad_Content.aspx [Stand: Dezember 2013]

<http://www.handelszeitung.at/Plakat-Handelszeitung2011> [Stand: Dezember 2013]

<http://www.spar.at> [Stand: Dezember 2013]

<https://www.wko.at> [Stand: November bzw. Dezember 2013]

https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerberecht/Gewerberecht/Gewerberecht-allgemein/Welche_Gewerbe_gibt_es_.html [Stand: Dezember 2013]

<http://www.berufsinfo.at> [Stand: Dezember 2013]

http://www.wissenistmanz.at/sbplus/105346_wirtschaft-recht-2/rechtsformen-der-unternehmen.pdf/view [Stand: Dezember 2013]

<http://www.format.at/articles/1326/943/361066/gmbh-neu-juli-gruenden-haftung-privatvermoegen> [Stand: Dezember 2013]

<http://www.gruendungswissen.at> [Stand: Dezember 2013]

http://www.ihk-koeln.de/.../02663-Merkblatt_Standort_und_Ladenlokal_0205 [Stand: Dezember 2013]

<https://maps.google.at/> [Stand: Dezember 2013]

<http://de.wikipedia.org/wiki/Salzkammergut> [Stand: Dezember 2013]

[http://de.wikipedia.org/wiki/Attersee_\(See\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Attersee_(See)) [Stand: Dezember 2013]

<http://www.wikipedia.org> [Stand: Jänner 2013 - Jänner 2014]

<http://attersee.salzkammergut.at/startseite/oesterreich/poi/103761/adeg-bader.html> [Stand: Dezember 2013]

<http://www.spar-unterach.at/> [Stand: Dezember 2013]

<http://attersee.salzkammergut.at/seminare/oesterreich/poi/102543/billa.html> [Stand: Dezember 2013]

<http://urlaub.salzkammergut.at/at/xlayout/guide/208721sy,de/objectId,INF1478685at,parentId,RGN186at,season,at2,selectedEntry,infra/intern.html> [Stand: Dezember 2013]

<http://attersee.salzkammergut.at/willkommen-am-attersee/die-region/oesterreich/poi/430001730/unimarkt.html> [Stand: Dezember 2013]

<http://attersee.salzkammergut.at/willkommen-am-attersee/die-region/oesterreich/poi/105290/spar-markt-reiffetshammer.html> [Stand: Dezember 2013]

<http://www.statistik.at/blickgem/gemDetail.do?gemnr=41749> [Stand: Dezember 2013]

http://www.statistik.at/web_de/presse/056065 [Stand: Dezember 2013]

<http://www.handelszeitung.at/die-ecr-shopper-typen-129128.html>UNDEN [Stand: Dezember 2013]

[http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_\(Herzberg\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_(Herzberg)) [Stand: Dezember 2013]

http://de.wikipedia.org/wiki/Situatives_F%C3%BChren [Stand: Dezember 2013]

<http://www.ak-salzburg.at> Arbeiterkammerbericht Salzburg 2010 [Stand: Dezember 2013]

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/mitarbeiter-motivation-geld-allein-ist-ein-zu-schwacher-motor-a-816970.html> [Stand: Dezember 2013]

<http://www.astoria.at/index.php?id=169> [Stand: Jänner 2014]

<http://www.marketmentor.at/wissensbasis/133-warenanordnung.html> [Stand: Jänner 2014]

Sonstige Quellen:

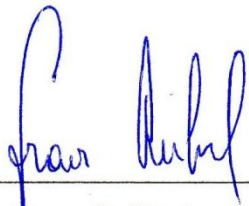
SPAR Expansionsabteilung [Stand: November 2013]

Raiffeisenbank Weyregg [01.12.2013]

Spar Warenwirtschaftssystem „IMAGE“ [aktuelle Version]

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.



Franz Reifetshammer